



Máster de Consultoría en Gestión de Empresas 2013/2014

Proyecto Fin de Master

“Tiempo de Desafíos, Tiempo de Reinversiones: Impacto y Respuesta de un proveedor de Servicios ante un proceso de Concentración de Proveedores”

AUTOR: Roberto Olmeda Arroyo

TUTOR: David Sastre Segovia

FECHA DE PRESENTACIÓN: 4 de Julio de 2014

Gracias a Altran en general y a Darold Ochoa en particular
por brindarme esta oportunidad, y otras tantas.

Gracias a mi equipo de trabajo por las ganas, el buen hacer
y el afán de superación.

Gracias a Ana Campos por su apoyo, amistad
y comprensión en este viaje.

Gracias a David Sastre por transmitirme que una profesión
puede llegar a convertirse en un estilo de vida.

Gracias a las tres mujeres más importantes en mi vida: Magdalena, Alicia y Elena,
sin ellas nunca hubiese llegado hasta aquí.

“Donde hay una empresa de éxito,
alguien tomó alguna vez una
decisión valiente.”
DRUCKER, Peter

“El resultado de un buen negocio
es un cliente satisfecho.”
DRUCKER, Peter

“Nunca dejes que nadie te diga
hasta donde puedes llegar.”
OLMEDA ARROYO, Roberto

INDICE

INDICE	iii
1. RESUMEN/ABSTRACT.....	1
2. ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN.....	2
3. SOLUCIÓN PROPUESTA.....	5
4. IMPACTO.....	7
4.1. Metodología de Gestión de Riesgos para Procesos de Concentración de Proveedores	7
4.2. Identificación de los Riesgos Derivados del Proceso de Concentración de Proveedores	9
4.3. Criterios de Categorización de los riesgos en un proceso de concentración de Proveedores	11
4.4. Clasificación, Valoración y Visión Global de los Riesgos Derivados del Proceso de Concentración de Proveedores.....	13
4.5. Riesgo residual y tolerancia	16
5. RESPUESTA	18
5.1. Respuesta en Relación al Riesgo.....	18
5.2. Mecanismos de Respuesta y Articulación.....	20
5.3. Escalabilidad de los Mecanismos.....	50
5.4. Evaluación Económica y Priorización de los Mecanismos.....	56
5.5. Seguimiento y Control de los Mecanismos.....	61
6. CONCLUSIONES DEL PROYECTO	65
7. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS.....	67
8. GLOSARIO	69
9. ANEXOS	72
Anexo 1: Revisión de la Gestión de Adquisiciones	72
Definiciones y Terminología	72
Papel Estratégico de la Gestión de Adquisiciones.....	74
Relación Comprador-Proveedor	78
Actividades de Control	82
Actividades de Participación	84

Actividades Logísticas.....	86
Anexo 2: Aproximación al Concepto de Concentración de Proveedores	88
Anexo 3: Situación Actual de los Mercados Internacionales.....	90
Anexo 4: Cadena de Valor Estándar de un Proveedor de Servicios Profesionales	96
Anexo 5: Etapas y principales características de un Proceso de Concentración de Proveedores	100
Anexo 6: Ampliación Metodología Propuesta para la Gestión de Riesgos en un Proceso de Concentración de Proveedores.....	104
Anexo 7: Momento de Articulación de los Mecanismos (Exhaustivo).....	111
Anexo 8: Detalle Económico de los Mecanismos	121

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Detalle Política de Gestión de Riesgos	9
Tabla 2: Identificación de riesgos	11
Tabla 3: Clasificación de riesgos	13
Tabla 4: Valoración de riesgos.....	15
Tabla 5: Visión Global de los Riesgos	15
Tabla 6: Riesgo residual.....	16
Tabla 7: Mecanismos planteados ante los riesgos.....	19
Tabla 8: Evaluación económica de los mecanismos	57
Tabla 9: Evaluación económica de los mecanismos	58
Tabla 10: Orden de lanzamiento de los mecanismos	59
Tabla 11: Orden de lanzamiento en relación a los riesgos.....	61
Tabla 12: Indicadores de Concentración.....	64
Tabla 13: Autor / Definición	73
Tabla 14 Tipos de Aprovisionamiento.....	80
Tabla 15: Roles en relación al riesgo	105
Tabla 16: Roles matriz RASCI	106
Tabla 17: Matriz RASCI de la política de gestión de riesgos	107
Tabla 18: Asignación de impacto.....	107
Tabla 19: Asignación de prioridad.....	107
Tabla 20: Valoración de Riesgos	108
Tabla 21: Detalle valoración de riesgos	108
Tabla 22: Asignación de Coste de Implementación.....	109
Tabla 23: Asignación de prioridad.....	109
Tabla 24: Priorización de mecanismos	110
Tabla 25: Detalle Priorización de Mecanismos	110

INDICE DE IISTRACIONES

Ilustración 1 Política de gestión de riesgos	8
Ilustración 2 Cadena de Valor de una empresa de Servicios	97
Ilustración 3 Etapas de un proceso de concentración	100

1. RESUMEN/ABSTRACT

RESUMEN

Este trabajo fin de Máster consiste en la realización de un modelo de respuesta ante procesos de concentración de proveedores, que permita a las empresas proveedoras de servicios profesionales adaptarse a las necesidades crecientes o decrecientes que puedan plantearse en los clientes, además de identificar las diferentes problemáticas que puedan aparecer, de cara a realizar una gestión adecuada de las mismas, garantizando la sostenibilidad económica del negocio.

Este modelo de respuesta, estará formado por una serie de mecanismos, que mediante su activación posibilitarán que las empresas de servicios se encuentren preparadas y con garantías en las dos vertientes posibles que se derivan de un proceso de concentración, la más positiva, en la que el desarrollo de actividad requiera nuevas habilidades o nuevos dimensionamientos y la vertiente negativa, donde el nivel de actividad disminuirá.

ABSTRACT

This Master final work is based on the creation of a response model for the concentration processes carried out by professional services clients, enabling companies that provides this kind of services the capabilities to be adapted for the increasing or decreasing needs that may arise, and identifying the problems that can appears, in order to make a proper management of them and ensuring the economic sustainability of the business.

This pattern of response will consist on several mechanisms, which through its activation will enable the capabilities for professional services companies to be prepared and guaranteed the two possible angles derived from a concentration process, the more positive, where activity requires the development of new skills or new sizing and the negative one, where the level of activity decrease or disappears.

2. ENTENDIMIENTO DE LA SITUACIÓN

La Gestión de Adquisiciones ha estado influenciada por diferentes circunstancias que han contribuido de forma determinante en su evolución y creciente importancia.

Algunas de las que consideramos trascendentales, son: la crisis del petróleo en los años 70¹, que trajo consigo la escasez y el encarecimiento de materias primas y, por lo tanto, una mayor presión sobre la Gestión de Adquisiciones para reducir costes; el fenómeno de la globalización², que contribuyó a la integración de diversas operaciones de negocio y a la descentralización de actividades productivas y comerciales y finalmente, la revolución tecnológica y de las comunicaciones, entendida como un elemento fundamental para la interacción entre organizaciones y el desarrollo global de la economía.

Este tipo de circunstancias, sumadas a otros condicionantes, como la situación económica actual, tanto a nivel local como internacional, han aportado a la Gestión de Adquisiciones actual características que podríamos resumir en:

- **Carácter estratégico**, que se refiere al papel fundamental que juegan las adquisiciones a la hora de apoyar y desarrollar la estrategia empresarial.
- **Status**, que se refiere al creciente reconocimiento que han experimentado la Gestión de Adquisiciones dentro de las organizaciones, y

¹ En esta década hubo dos crisis en el precio del petróleo, motivadas por el embargo del petróleo árabe en 1973 y la decisión unilateral de la OPEP de triplicar sus precios de venta del crudo y por el estallido de la revolución iraní en 1979. Estas crisis se agudizaron por los desequilibrios básicos del mercado. Ambos desembocaron en un acusado incremento de los precios del petróleo.

² El origen de la globalización mundial podemos encontrarlo en el proceso de internacionalización de la economía, que se viene dando desde la segunda guerra mundial, entendiendo por internacionalización de la economía mundial, un crecimiento del comercio y la inversión internacional más rápido que el de la producción mundial. Mediante la globalización se buscan alternativas de comercio e inversión en otros países, creando toda una mezcla de intercambios económicos entre las distintas naciones.

- **Carácter integrador**, que se refiere a la mayor interacción de la Gestión de Adquisiciones con el resto de funciones de la organización y con otras organizaciones.

Es por ello que la Gestión Estratégica de Adquisiciones puede definirse como:

“El proceso de planificación, implementación, evaluación y control de las decisiones estratégicas y operativas de adquisiciones que dirige todas las actividades de la Gestión de Adquisiciones hacia oportunidades consistentes con las capacidades de la empresa y el logro de los objetivos a largo plazo de la misma”.

Partiendo de la mencionada definición se deriva que el papel diferenciador de la Gestión de Adquisiciones radicarán en la capacidad de la empresa para reconocer su importancia estratégica y, en consecuencia, gestionarla estratégicamente, es decir, configurarla de forma que apoye y desarrolle los objetivos y prioridades estratégicas de la empresa (Anexo 1: Revisión de la Gestión de Adquisiciones).

Por otra parte, desde el momento en el que se comienza a hablar sobre gestión de adquisiciones, es necesario tener en cuenta que las empresas, desarrollan esta función en relación con otras compañías que las proveen de bienes y servicios, lo que hace que si la gestión de adquisiciones es una función estratégica para las empresas que demandan servicios lo sea también para aquellas compañías que tratan de satisfacer estas necesidades.

En este sentido, la orientación de este trabajo fin de master, se centrará en determinar cómo impacta esta forma de demandar servicios por parte de empresas clientes en empresas proveedoras de servicios profesionales y determinar las potenciales respuestas que es necesario ejecutar para tratar de proporcionar al cliente:

- Satisfacción en relación a los servicios prestados
- Calidad en los servicios prestados
- Mejora de los resultados económicos

Particularmente en este proyecto, tanto los impactos como las respuestas que es necesario proporcionar, se encuadrarán en el marco de procesos de concentración de proveedores (Anexo 5: Etapas y principales características de un Proceso de Concentración de Proveedores) lanzados por parte de empresas como consecuencia de su interpretación estratégica de la gestión de adquisiciones y que por tanto afectan a compañías proveedoras de servicios profesionales.

3. SOLUCIÓN PROPUESTA

Teniendo en cuenta el contexto y problemática comentada en el apartado anterior, la solución se resume en la realización de un modelo de respuesta ante procesos de concentración, que permita a las empresas suministradoras de servicios profesionales adaptarse a las necesidades crecientes o decrecientes que puedan plantearse en los clientes, además de identificar las diferentes problemáticas que puedan surgir, de cara a realizar una gestión adecuada de las mismas, garantizando la sostenibilidad económica del negocio.

Este modelo de respuesta, estará formado por una serie de mecanismos, que mediante su activación posibilitarán que las empresas de servicios se encuentren preparadas y con garantías en las dos vertientes posibles que se derivan de un proceso de concentración, la más positiva, en la que el desarrollo de actividad requiera nuevas habilidades o nuevos dimensionamientos y la vertiente negativa, donde el nivel de actividad disminuirá.

Para desarrollar la solución propuesta, este trabajo fin de master, se dividirá en dos apartados principales:

- Impacto en la empresa de Servicios profesionales: Donde se analizará cómo se desarrolla el proceso de concentración de proveedores, la estructura corporativa estándar de un proveedor de servicios profesionales, los impactos y sobre qué áreas del proveedor de servicios se producirán, además de detectar todas aquellas problemáticas que es necesario atender dentro de las respuestas del proveedor
- Respuesta por parte de la empresa de Servicios profesionales: El segundo apartado se desarrollará intentando establecer la contrapartida a lo planteado en el apartado anterior. En este apartado se recogerán los mecanismos que es necesario activar indicando en que momento es necesario activarlos, indicando la escalabilidad de los mismos

Así mismo, también se desarrollará dentro del trabajo fin de master la evaluación de los mecanismos planteados desde el punto de vista económico, determinando en cuáles de ellos se hace necesaria inversión para su activación y como debe priorizarse en base a este criterio.

Para finalizar, es necesario indicar que toda aquella información que sea necesario elaborar para el desarrollo del proyecto fin de master se adjuntará a este documento como anexo, siempre y cuando se considere que no pertenece al núcleo del proyecto.

4. IMPACTO

A lo largo de este capítulo, el trabajo a desarrollar consistirá en determinar el impacto que un proceso de concentración de proveedores tiene sobre una empresa de servicios profesionales. Para ello, se tomarán como entradas para las diferentes etapas que componen un proceso de concentración (Anexo 5: Etapas y principales características de un Proceso de Concentración de Proveedores), la cadena de valor estándar de una compañía de servicios profesionales (Anexo 4: Cadena de Valor Estándar de un Proveedor de Servicios Profesionales) y mediante la utilización de una Metodología de Gestión de Riesgos elaborada específicamente, se obtendrán como salidas los elementos (riesgos) que inciden sobre la cadena de valor y por tanto los eslabones impactados.

4.1. Metodología de Gestión de Riesgos para Procesos de Concentración de Proveedores

Para la identificación, gestión y tratamiento de los riesgos, se ha diseñado una Metodología de Gestión de Riesgos adaptada. El núcleo de esta metodología está compuesto por la Política de Gestión de Riesgos que se muestra a continuación. El resto de sus componentes pueden encontrarse detallados en el Anexo 6: Ampliación Metodología Propuesta para la Gestión de Riesgos.

Política de Gestión de riesgos

A lo largo de este apartado, se describirá la política de gestión de riesgos que puede seguir una empresa de servicios durante un proceso de concentración de proveedores. Así mismo, este proceso también puede ser utilizado por la compañía de servicios de manera general, independientemente de los procesos de concentración.

El proceso es el siguiente:

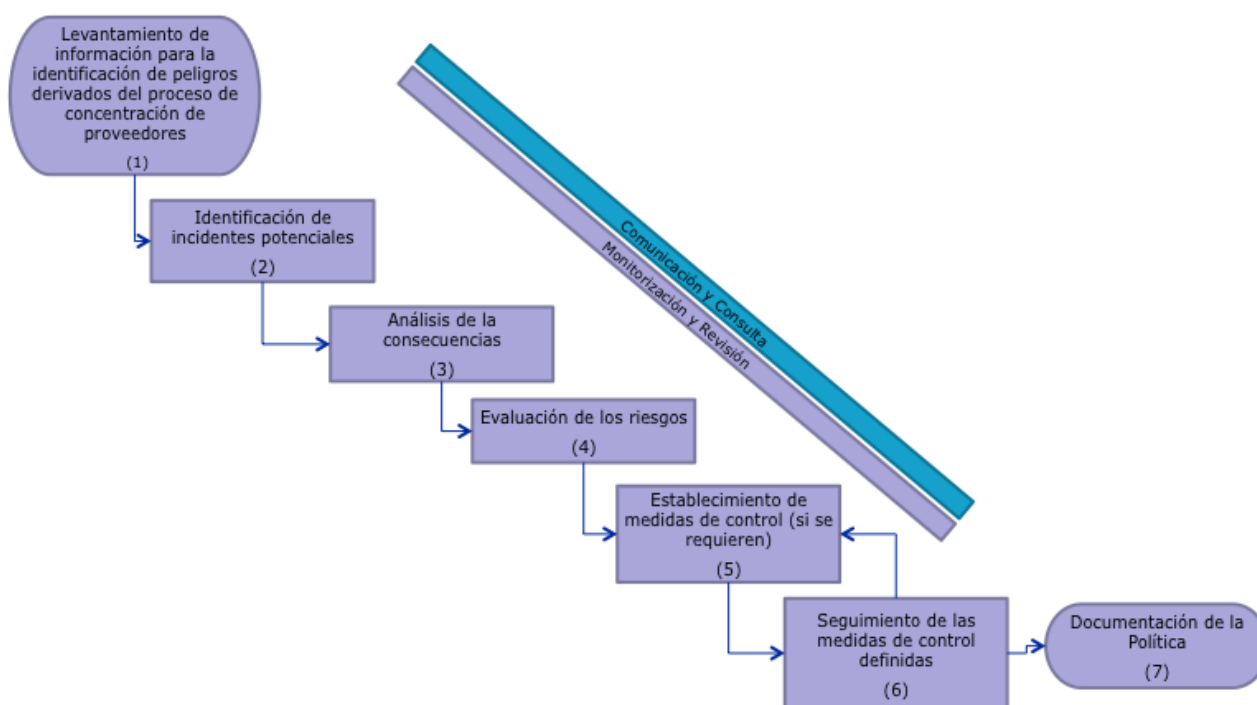


Ilustración 1 Política de gestión de riesgos

Como puede observarse en la ilustración, el proceso realiza una cobertura integral de la gestión de riesgos incluyendo el seguimiento y control de los mismos. El detalle de cada una de las fases propuestas puede observarse en la siguiente tabla:

Etapa	Principales actividades a desarrollar
Levantamiento de información para la identificación de peligros derivados del proceso de concentración de proveedores	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los peligros asociados al proceso de concentración de proveedores • Identificar todas las actividades desarrolladas en el Servicio objeto de concentración (en condiciones normales, anormales y de emergencia). <ul style="list-style-type: none"> • En este sentido habrá que identificar las actividades que se vienen desarrollando en la prestación del servicio si ya se está prestando o aquellas que son presumibles que sea necesario prestar si no se viene haciendo hasta el momento (servicios existentes o servicios nuevos)
Identificar incidentes potenciales	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar incidentes potenciales, señalando sus posibles causas raíz, derivados tanto de la concentración de proveedores como de la prestación del servicio • Asociar los tipos de incidentes identificados con las actividades a desarrollar para paliarlos y con el personal involucrado en estas actividades
Análisis de la consecuencias	<ul style="list-style-type: none"> • Describir o nombrar las posibles consecuencias de la ocurrencia del incidente teniendo en cuenta la etapa (pre concentración, concentración, pos concentración) • Señalar los niveles de daños en función del área de impacto

Evaluación de los riesgos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluar el riesgo asociado, utilizando las Matrices de criterios de Valoración. (ver apartado Matriz de criterios de valoración) • Identificar la condición del riesgo para cada actividad (baja, media o alta), según lo establecido en el apartado Matriz de criterios de Valoración
Establecimiento de medidas de control	<ul style="list-style-type: none"> • Definir medidas de control en función de la calificación del riesgo (alto-no tolerable, medio-no tolerable, bajo-tolerable). Dirigir la medida de control con la finalidad de eliminar su ocurrencia (prevenir) o corregir su repetición (controlar) • Realizar la evaluación económica de las medidas planteadas, priorizarlas y realizar el lanzamiento de las seleccionadas • Realizar una revisión de la evaluación de los riesgos semanalmente durante la preparación del proceso, el proceso en sí mismo y la finalización del proceso y después de la implementación de las medidas de control
Seguimiento de las medidas de control definidas	<ul style="list-style-type: none"> • Las medidas de control deben ser revisadas de acuerdo a la frecuencia establecida • Si se detectan medidas de control no operativas o con deficiencias en su implementación se definirá plan de acción definiendo acciones a seguir, plazos y responsables
Documentación de la Política	<ul style="list-style-type: none"> • Almacenar la información generada y garantizar el acceso y la seguridad a la misma

Tabla 1: Detalle Política de Gestión de Riesgos

Nótese, la interacción que se produce en las fases 5 (Establecimiento de medidas de control) y 6 (Seguimiento de las medidas de control definidas), dado que la metodología de gestión de riesgos hace seguimiento continuado de las medidas de control establecidas.

4.2. Identificación de los Riesgos Derivados del Proceso de Concentración de Proveedores

A lo largo de este apartado, se pondrá en marcha lo expuesto en los puntos 1, 2 y 3 de la metodología planteada para la gestión de riesgos en procesos de concentración. La identificación de los riesgos es genérica, al igual que los mecanismos propuestos, de manera que cada empresa proveedora de servicios profesionales deberá tomar como base la metodología planteada y utilizarla para identificar los riesgos específicos que pudieran plantearse durante el proceso de concentración.

Los riesgos genéricos identificados derivados del proceso de concentración de proveedores se muestran en la siguiente tabla:

#	Riesgo	Descripción
R1	Perdida del cliente	Uno de los principales riesgos que puede derivarse del proceso de concentración es la pérdida del cliente. Esta pérdida puede estar motivada por diversas circunstancias, entre ellas la competencia.
R2	Mal posicionamiento a nivel comercial en el cliente	A nivel de cliente, uno de los principales riesgos que pueden ocurrir es el que se deriva de un mal posicionamiento comercial, ya que puede darse el caso de que el cliente no tenga conocimiento de las actividades que somos capaces de desempeñar como empresa de servicios, por ejemplo.
R3	No ofrecer el servicio demandado por el cliente	Ante un proceso de concentración, puede darse el caso en el que el alcance del servicio a prestar varíe con respecto al servicio que se viene prestando, ante lo cual puede que no esté alineada la oferta y la demanda.
R4	No contar con los recursos necesarios para operar el servicio	En relación a los cambios de alcance comentados anteriormente, puede ocurrir que el volumen del servicio aumente o que de partida sea muy elevado, en cuyo caso puede que no contemos con los recursos necesarios para la prestación.
R5	No contar con las infraestructuras necesarias para prestar el servicio	A nivel de infraestructuras, puede ocurrir que el cliente demande la prestación del servicio con una infraestructura determinada y que como empresa prestadora de servicios no cuente con ella.
R6	No contar con el conocimiento necesario para prestar el servicio	Al igual que con las infraestructuras, puede que el cliente demande la prestación de un servicio sobre el que no se tiene conocimiento.
R7	Involucración del personal en la prestación del nuevo servicio	Ante la prestación de un nuevo servicio, puede que el personal de la empresa de servicios no sea participe de la prestación del mismo.
R8	Posicionamiento de los sindicatos ante el nuevo servicio	Puede darse el caso en el que la prestación del nuevo servicio tenga solapamiento con las condiciones de trabajo del personal de la compañía, ante lo que la postura adoptada por los sindicatos puede suponer un riesgo.
R9	Impacto en el medio ambiente	La prestación del servicio puede traer consigo impacto sobre el medio ambiente, tanto positivo como negativo, lo más habituales.
R10	Reflejo de la negociación y licitación en los términos del contrato	Otro riesgo que es necesario contemplar es que el contrato a firmar entre prestador y cliente recoja todos los términos discutidos durante las negociaciones, puede ser que por error u omisión, esta situación no se produzca.
R11	Filtrado de información	Durante los procesos de licitación, uno de los riesgos que puede aparecer es la fuga de información a los competidores o al propio cliente sobre los detalles del servicio (económicos, prestación, etc.).
R12	Contratación de recursos propios por parte de	En las licitaciones, desde el momento en el que se compete con otras empresas de servicios, puede darse la situación de que ellas mismas o el

	competidores o del propio cliente	propio cliente intenten captar para sus organizaciones los recursos que forman parte de nuestra compañía, con la pérdida de conocimiento que esto supone.
R13	Incapacidad de presentar una oferta económica atractiva	A pesar de contar con el conocimiento necesario para la prestación del servicio, es necesario contemplar el riesgo de la imposibilidad de presentar una oferta económica competitiva.
R14	Crecimiento contraproducente	Otro de los riesgos que pueden aparecer durante un proceso de concentración de proveedores es el consistente en que contando con las características necesarias para la prestación del servicio, la prestación del mismo suponga un crecimiento desmesurado y difícilmente sostenible para la compañía.
R15	Retorno económico del servicio	Es necesario monitorizar el retorno económico del servicio desde el diseño del mismo hasta la finalización en la prestación del mismo. En este sentido un riesgo que puede aparecer es que el retorno económico no sea el esperado.
R16	Incertidumbre del entorno económico	Parte de los riesgos derivados de un proceso de concentración de proveedores pueden venir determinados por el entorno económico y el impacto que pueda tener en el proceso, de modo que es necesario contemplar la incertidumbre del entorno económico.
R17	Realización excesiva de contrataciones	En el caso de que el volumen del servicio a prestar sea elevado, Será necesario realizar contrataciones que pueden suponer un riesgo en el caso en el que el servicio deje de ofrecerse al cliente.
R18	Excesiva inversión en infraestructuras	Tal y como hemos comentado en riesgos anteriores, al no contar con las infraestructuras para la prestación del servicio, puede hacerse necesaria la inversión en ellas, el riesgo vendrá en el caso en el que la inversión a realizar sea de un volumen económico considerable.

Tabla 2: Identificación de riesgos

Una vez detallado el conjunto de riesgos genéricos detectados dentro de un proceso de concentración, es necesario detallar diferentes tipologías que nos permitan realizar su clasificación.

4.3. Criterios de Categorización de los riesgos en un proceso de concentración de Proveedores

La categorización de los riesgos identificados en el apartado anterior puede realizarse en torno a dos ejes principales:

- El momento de aparición. Para esta categorización serán tenidos en cuenta 3 horizontes temporales:

- **Pre concentración:** Aquellos riesgos que se consideran previos al proceso de concentración pero que pueden tener impacto en el mismo.
- **Concentración:** Este horizonte temporal contendrá todos aquellos riesgos que ocurran dentro del propio proceso de concentración
- **Pos concentración:** Contendrá aquellos riesgos que pueden darse una vez finalizado el proceso de concentración y una vez que el proveedor está ejecutando los servicios objeto de licitación en el mejor de los casos
- La tipología del riesgo. En función de la tipología podemos establecer también una categorización complementaria a la que se ha expuesto anteriormente. Teniendo en cuenta sobre qué área de la empresa de servicios impacta el riesgo podemos establecer las siguientes categorías (Anexo 6: Ampliación Metodología Propuesta para la Gestión de Riesgos):
 - **Comercial:** En este caso particular, el impacto del riesgo va dirigido a las áreas de Fuerza Comercial y Preventa y Ofertas.
 - **Operativo:** En el caso de los riesgos operativos, serán aquellos cuyos aspectos positivos o negativos impacten de manera directa sobre la Operación de servicios, o lo que es lo mismo sobre el área de Operación y Entrega.
 - **Soporte:** Los riesgos de soporte tienen un sentido más amplio y serán aquellos cuyos efectos tengan consecuencias en todas las áreas de soporte de la cadena de valor de una empresa de servicios. Estas áreas, impactadas por un proceso de concentración de proveedores, son las siguientes:
 - Departamento de Comunicación
 - Departamento financiero
 - Departamento de Organización y Procesos
 - Departamento de RRHH

- Departamento de Infraestructuras.

Mediante estos ejes, ya nos encontramos en disposición de poder realizar la clasificación de los riesgos detectados previamente.

4.4. Clasificación, Valoración y Visión Global de los Riesgos Derivados del Proceso de Concentración de Proveedores

Para obtener una visión global de los riesgos derivados de un proceso de concentración de proveedores que afectan a empresas proveedoras de servicios profesionales es necesario:

1. Realizar la clasificación de los riesgos identificados en función de los criterios de categorización enunciados. Esta clasificación puede verse a continuación³:

	Comercial	Operativo	Soporte
Pre concentración	R1,R2, R11, R13, R16	R3, R4, R5, R6, R11, R12	R7, R8, R9, R11, R12, R16
Concentración	R1, R15	R4, R5, R6, R14, R17, R18	R7, R8, R9, R10, R14, R15, R17, R18
Pos concentración	R1,R15	R14, R17, R18	R17, R9, R10, R14, R15, R18

Tabla 3: Clasificación de riesgos

Esta tabla pone de manifiesto que la gestión de riesgos debe ponerse en marcha desde el mismo momento en el que se tiene conocimiento de la participación en un proceso de concentración de proveedores.

³ Nótese que la clasificación no es excluyente, es decir, un riesgo puede aparecer en diferentes momentos y afectar a diferentes áreas

2. Valorar los riesgos identificados de acuerdo a las matrices genéricas de valoración de riesgos de la metodología propuesta (Anexo 6: Ampliación Metodología Propuesta para la Gestión de Riesgos), lo que se corresponde con la cuarta fase de la metodología y da lugar a:

#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Valoración del Riesgo
R1	Perdida del cliente	Alto	Media	6
R2	Mal posicionamiento a nivel comercial en el cliente	Alto	Baja	3
R3	No ofrecer el servicio demandado por el cliente	Alto	Baja	3
R4	No contar con los recursos necesarios para operar el servicio	Medio	Baja	2
R5	No contar con las infraestructuras necesarias para prestar el servicio	Medio	Baja	2
R6	No contar con el conocimiento necesario para prestar el servicio	Alto	Baja	3
R7	Involucración del personal en la prestación del nuevo servicio	Medio	Media	4
R8	Posicionamiento de los sindicatos ante el nuevo servicio	Medio	Baja	2
R9	Impacto en el medio ambiente	Medio	Baja	2
R10	Reflejo de la negociación y licitación en los términos del contrato	Alto	Alta	9
R11	Filtrado de información	Alto	Alta	9
R12	Contratación de recursos propios por parte de competidores o del propio cliente	Alto	Alta	9
R13	Incapacidad de presentar una oferta económica atractiva	Alto	Media	6
R14	Crecimiento contraproducente	Medio	Baja	2
R15	Retorno económico del servicio	Medio	Media	4

R16	Incertidumbre del entorno económico	Medio	Media	4
R17	Realización excesiva de contrataciones	Medio	Baja	2
R18	Excesiva inversión en infraestructuras	Medio	Baja	2

Tabla 4: Valoración de riesgos

Nótese que en esta tabla la probabilidad de impacto ha sido cumplimentada tomando como ejemplo una situación particular, pero a efectos prácticos, cada empresa de servicios que realice la valoración de riesgos deberá cumplimentarla con los valores que apliquen.

- Obtener la Visión global de los riesgos derivados de un proceso de concentración de proveedores, que viene determinada por la fusión de los resultados obtenidos en las etapas anteriores dando lugar a:

	Comercial	Operativo	Soporte
Pre concentración	R1, R2, R11, R13, R16	R3, R4, R5, R6, R11, R12	R7, R8, R9, R11, R12, R16
Concentración	R1, R15	R4, R5, R6, R14, R17, R18	R7, R8, R9, R10, R14, R15, R17, R18
Pos concentración	R1, R15	R14, R17, R18	R17, R9, R10, R14, R15, R18

*Rojo: Impacto Alto, Amarillo: Impacto Medio, Verde: Impacto Bajo

Tabla 5: Visión Global de los Riesgos

Mediante esta tabla ya nos encontramos en disposición de mediante un simple vistazo, determinar aquellos riesgos que tienen un mayor impacto, en qué momento se producirán y sobre qué área de la empresa proveedora de servicios tendrán ocurrencia.

Una vez que se cuenta con la visión global, la orientación de la empresa proveedora de servicios profesionales se basa en destinar los recursos necesarios a intentar solventar

los riesgos identificados que cuenten con impacto alto y medio, mientras que por el contrario, aquellos riesgos que cuenten con un impacto bajo se considerarán como riesgos residuales.

4.5. Riesgo residual y tolerancia

A pesar de haber controlado los posibles riesgos, existe un riesgo residual que puede provocar problemas en el proceso de concentración. En este sentido, se debe asegurar que la evolución de estos riesgos residuales no se transforma en riesgos de mayor importancia, para lo que lo ideal es realizar un seguimiento periódico.

Los riesgos residuales identificados se muestran en la siguiente tabla:

#	Riesgo	Impacto	Probabilidad	Valoración del Riesgo
R4	No contar con los recursos necesarios para operar el servicio	Medio	Baja	2
R5	No contar con las infraestructuras necesarias para prestar el servicio	Medio	Baja	2
R8	Posicionamiento de los sindicatos ante el nuevo servicio	Medio	Baja	2
R9	Impacto en el medio ambiente	Medio	Baja	2
R14	Crecimiento contraproducente	Medio	Baja	2
R17	Realización excesiva de contrataciones	Medio	Baja	2
R18	Excesiva inversión en infraestructuras	Medio	Baja	2

Tabla 6: Riesgo residual

Las líneas generales que se plantean para estos riesgos residuales estará basada en:

- Monitorización
- Seguimiento periódico

- Recategorización en caso de que aumente su valoración
- Establecimiento de mecanismos específicos de mitigación y contingencia

Es necesario comentar que la gestión de estos riesgos residuales está totalmente condicionada por la compañía en la que aparecen, ya que dependiendo de la compañía se cuenta con una serie de mecanismos diferentes para su tratamiento.

5. RESPUESTA

5.1. Respuesta en Relación al Riesgo

Una vez identificados, clasificados y valorados, es necesario poner en marcha los mecanismos que respondan de manera directa a los riesgos. Este control de los riesgos se corresponde con el paso 5 de la metodología de gestión de riesgos en un proceso de concentración de proveedores (3.1 Metodología de Gestión de Riesgos).

En la siguiente tabla, podremos observar los mecanismos propuestos para mitigar y paliar los riesgos identificados y susceptibles de ser tratados de manera particular:

#	Riesgo	Valoración	Acción	Mecanismo propuesto
R1	Perdida del cliente	6	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la acción comercial sobre cliente • Estar preparado para el impacto que supone la pérdida del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices de venta compleja • Métricas de alineamiento de recursos • Sistema de anticipación de proyectos • Microprocesos del cambio • Plan de formación a los consultores • Plan de comunicación interno
R2	Mal posicionamiento a nivel comercial en el cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el posicionamiento dentro del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices de venta compleja • Plan de comunicación externo • Estandarización del portfolio de servicios
R3	No ofrecer el servicio demandado por el cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> • Estudiar la posibilidad de ofrecer el servicio demandado 	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del portfolio de servicios • Sistema de anticipación del proyectos • Microprocesos del cambio • Plan de formación a los consultores • Sistema de gestión del conocimiento • Plan de comunicación interno
R6	No contar con el conocimiento necesario para prestar el servicio	3	<ul style="list-style-type: none"> • Valorar si se está en disposición de prestar el servicio o no y del conocimiento del que se dispone para prestarlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de anticipación de proyectos • Creación del Competence Center • Microprocesos del Cambio • Plan de formación a los consultores • Métricas de alineamiento de recursos • Sistema de gestión del conocimiento • Pan de comunicación interno
R7	Involucración del personal en la prestación del nuevo servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar al personal en la prestación del nuevo servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Microprocesos del cambio • Plan de formación a los consultores • Nuevo proceso de selección • Nueva estructura de operaciones • Plan de comunicación interno
R10	Reflejo de la negociación y	9	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir un contrato atractivo para la compañía, 	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los procesos operativos

	licitación en los términos del contrato		agilizando la comunicación interna	
R11	Filtrado de información	9	<ul style="list-style-type: none"> Evitar el filtrado de información referente a la compañía o a la licitación mejorando los procesos de comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de los procesos operativos
R12	Contratación de recursos propios por parte de competidores o del propio cliente	9	<ul style="list-style-type: none"> Determinar que recursos son valiosos (internos y externos) para la prestación del servicio y conocer la situación de los consultores dentro del proceso de concentración de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de anticipación de proyectos Microprocesos del cambio Nuevo proceso de selección Nueva estructura de operaciones Optimización de los procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Plan de comunicación interno
R13	Incapacidad de presentar una oferta económica atractiva	6	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la operativa interna Mejorar la competitividad de la empresa de servicios profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del portfolio de servicios Sistema de anticipación de proyectos Creación de Competence Center Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Plan de formación a los consultores Métricas de alineamiento de recursos Nueva estructura de Operaciones Optimización de procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la contabilidad analítica
R15	Retorno económico del servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la rentabilidad económica del servicio Mejorar la competitividad de la empresa de servicios profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del portfolio de servicios Sistema de anticipación de proyectos Creación de Competence Center Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Plan de formación a los consultores Métricas de alineamiento de recursos Nueva estructura de Operaciones Optimización de procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la contabilidad analítica
R16	Incertidumbre del entorno económico	4	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis económico externo y mediante el conocimiento interno de la compañía estar preparados para el impacto potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de anticipación de proyectos Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Métricas de alineamiento de recursos Optimización de procesos operativos Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la contabilidad analítica

Tabla 7: Mecanismos planteados ante los riesgos

En los siguientes apartados, además de desarrollar los mecanismos planteados en la tabla anterior, también se proponen otros mecanismos complementarios que pueden

resultarle de utilidad a la empresa de Servicios Profesionales de cada a afrontar el proceso de concentración con más garantías.

5.2. Mecanismos de Respuesta y Articulación

El desarrollo de los mecanismos planeados en la tabla anterior, clasificados en función de los eslabones de la cadena de valor, son los siguientes:

- **Fuerza Comercial**

Puesta en marcha de directrices de venta compleja. Cuando hablamos de venta compleja, nos referimos a aquella en la que se precisa la aprobación de varios grupos/personas. En el caso de los proveedores de servicios, la venta de la renovación del servicio (o la nueva contratación), pasa por diferentes etapas de aprobación y por diferentes grupos implicados de manera directa en el servicio.

Los objetivos que se buscan obtener como consecuencia de la puesta en marcha de un proceso de venta compleja pasan por:

- Establecer relación con quienes verdaderamente tiene capacidad de decisión y rehuir a los que carecen de poder para dar la aprobación.
- Distinguir las dos actitudes clave del cliente que pueden lograr una venta y las dos que generalmente la frustran.
- Conseguir clientes satisfechos, ventas recurrentes y referencias entusiastas.
- Incrementar la penetración en los clientes actuales.
- Identificar las diferentes influencias compradoras presentes en toda venta.

Todos estos objetivos tienen como último fin hacer entender al cliente la orientación que como empresa proveedora de servicios pretendemos darle al servicio en concurso, poniendo de manifiesto las bondades que se derivan de la actual operación y las

sinergias, a nivel económico, que somos capaces de encontrar ante la posibilidad potencial de aumentar el volumen de negocio.

Más allá del propio proceso de concentración, la implantación de procesos de venta compleja dentro de la compañía de servicios, resultará beneficiosa en cualquiera de los escenarios, ya que esta nueva forma de venta, incrementará las ventas futuras en servicios no existentes y en la renovación de los existentes.

Articulación de directrices de venta compleja. Para realizar la articulación de los procesos de venta compleja se hará necesario tener en cuenta los siguientes puntos:

- Análisis del proceso interno de ventas: Antes de realizar la implementación del nuevo proceso de venta compleja, será necesario realizar un análisis pormenorizado del proceso de venta actual que se sigue en la compañía. El objetivo principal de este análisis es determinar las divergencias del proceso actual con el proceso a implantar y tener una visión realista del camino que es necesario recorrer. Esta visión debe incluir el coste en términos económicos, temporales y como afectará a la cultura de ventas dentro de la compañía.
- Adaptación del proceso interno de venta: Una vez recogida la visión comentada en el punto anterior se hace necesario su puesta en marcha. Un punto muy importante en este sentido es el compromiso de la dirección, ya que cualquier iniciativa de este tipo no llega a buen puerto sin unos patrocinadores adecuados.
- Plan de Comunicación y Gestión del cambio: Una vez que la nueva estrategia de venta esté definida y los sistemas necesarios la soporten, será necesario la elaboración de un plan de gestión de la comunicación en un primer lugar, que se encargue de difundir la información necesaria a los grupos involucrados y por otro lado un plan de gestión del cambio que introduzca la nueva forma de venta de una manera adecuada entre el personal de la compañía. Es muy importante en

este momento que se realice una comunicación clara, eficiente y dirigida a los grupos involucrados, tratando de evitar cualquier malentendido.

- Formación de la Fuerza Comercial: Además de las herramientas y el nuevo proceso interno, es imprescindible que la fuerza comercial reciba formación relacionada con la filosofía que inspira el nuevo proceso de venta. En este sentido puede ser altamente adecuado contratar empresas de formación externas a la compañía que propongan formación externa a medida.
- Seguimiento de la evolución del proceso de implantación de venta compleja: Mediante la creación y utilización de los indicadores apropiados, seremos capaces de realizar un seguimiento adecuado a la actualización del proceso de venta. Este seguimiento es crucial de cara a garantizar la implantación, que tiene como segunda derivada el mantenimiento en funcionamiento de los servicios existentes así como el aumento potencial de la entrada de nuevos servicios dentro de la compañía.
- **Preventa y Ofertas**

Estandarización del portfolio de Servicios. Los procesos de concentración de proveedores tienen como principal objetivo la reducción de costes para aquellas empresas que realizan la contratación. Es por ello, que las empresas de servicios, como oferentes, deben ser capaces de reducir los costes en los que incurren de modo que la oferta resultante sea competitiva dentro del mercado en el que desarrollan su labor. En estas situaciones, las empresas contratantes trasladan a las empresas contratadas la necesidad de reducción de costes, cuestión que podría resolverse mediante la simplificación del portfolio de servicios que ofrece la empresa contratada. Esta reducción del portfolio, deriva en la ejecución de un menor número de actividades por parte de la empresa de servicios, lo que debe traducirse en ahorros operativos derivados de las sinergias encontradas como consecuencia de las economías de escala. Llegados a este punto, cabe realizar una consideración muy importante, es necesario realizar una

definición de las actividades recogidas dentro del portfolio de la empresa de servicios que cuente con un total alineamiento a nivel estratégico con la orientación de la compañía y no solo eso, sino que además, la elección de estas actividades debe realizarse con un nivel de diversificación adecuado que permita a la empresa de servicios no convertirse en una empresa de nicho y estar mejor orientada ante la evolución del mercado en el que se encuadra.

Articulación de la estandarización del portfolio de Servicios. Para realizar esta estandarización deberían llevarse a cabo las siguientes actividades:

- Análisis de la estrategia actual de la compañía y del portfolio de servicios: Para llevar a cabo este análisis hay que tener en cuenta dos puntos principales. El primero de ellos consiste en el alineamiento entre la estrategia actual de la compañía y el contexto de concentración de proveedores. Este primer punto consistirá en determinar si cuando fue elaborado el plan estratégico se contempló la posibilidad del afloramiento de los procesos de concentración de proveedores. Si la respuesta es afirmativa, es posible que solo sean necesarios una serie de ajustes tácticos. En el caso en el que la respuesta sea negativa, es el momento de elaborar un nuevo plan estratégico que esté alineado con la realidad. El segundo de los puntos a tener en cuenta, será el alineamiento del portfolio de servicios con la situación de concentración. Cabe esperar que si la estrategia se encuentra alineada, el portfolio también lo esté, ya que el portfolio debería ser una derivada del plan estratégico de la compañía de servicios. Si la respuesta es positiva, bastará con hacer una breve comparación de los servicios propuestos en relación con los prestados actualmente e intentar suplir las pequeñas divergencias encontradas. En caso negativo, volvemos a la situación en la que se hace necesario la elaboración de un nuevo plan estratégico y del portfolio de servicios derivado del mismo.
- Análisis de las capacidades operativas de la compañía (volumetría/actividad): Para determinar las capacidades con las que se cuentan dentro de la compañía,

lo más adecuado es extraer una relación de los proyectos/Servicios que se prestan en la actualidad y la volumetría de los mismos. Una vez que se cuenta con esta relación, lo adecuado sería cruzar estos datos con las capacidades con las que cuentan los empleados de la misma y determinar si aquellos servicios que se están prestando están siendo prestados por el personal adecuado. Este análisis, debería arrojar la información suficiente para determinar la tipología de servicios que deberían convertirse en los mayoritarios dentro de nuestro catálogo.

- Estimación del volumen de negocio por actividad: La estimación de volumen por actividad, debería ser un paso complementario al anterior. Mediante esta estimación, podremos realizar una aproximación de grano fino de aquellas actividades que deben convertirse por rentabilidad y por capacidades en la parte imprescindible de nuestro catálogo de servicios.
- Definición del nuevo portfolio: En base a la información recabada en los puntos anteriores ya nos encontramos en disposición de elaborar un nuevo portfolio de servicios o bien de realizar los ajustes necesarios al portfolio existente. La nueva propuesta, contará con aquellos servicios que son más interesantes en términos de rentabilidad y en términos de capacidades y que además cuentan con una demanda suficiente por parte de nuestros clientes. Aquellos servicios que no se cuenten dentro de este listado, deberán someterse a un análisis exhaustivo para determinar si la empresa continúa prestando o deja de hacerlo de manera gradual y de acuerdo con los clientes.
- Definición de la nueva propuesta comercial: Una vez elaborado el portfolio de servicios, es necesario elaborar una propuesta atractiva para los clientes actuales y para los clientes potenciales. Para ello, tomando como partida los servicios que tenemos previsto prestar, habrá que determinar los clientes potenciales e iniciar las conversaciones pertinentes por parte de la fuerza comercial. Este último

punto de articulación del mecanismo pone de manifiesto la necesidad de reinversión de las empresas antes los cambios del entorno.

Sistema de anticipación de proyectos. Cuando hablamos de un sistema de anticipación de proyectos, nos estamos refiriendo a un refinamiento adecuado del funnel de ventas. Este refinamiento, nos permitirá conocer con antelación aquellos proyectos/servicios que se encuentran muy cerca de ser operados en la compañía. Con esta anticipación podremos estar mucho mejor preparados ante los futuros servicios a operar, contar con todos los recursos necesarios y prescindir de aquellos que no lo sean.

Articulación del sistema de anticipación de proyectos.

- Definición y aplicación de una métrica de ponderación de Ofertas: En base a las experiencias anteriores, podemos establecer un mecanismo de pesos fundamentado en hechos objetivos que nos ayuden a determinar cuales de las ofertas en curso o futuras, tiene mayor probabilidad de ser ganadas. En base a esta predicción, podemos lanzar una serie de ordenes a las diferentes áreas de la compañía, junto con un horizonte temporal de ejecución, facilitando por tanto la puesta en marcha de los nuevos servicios.
- Generación de simulaciones en función de la métrica definida: Complimentando la iniciativa anterior, sería ideal desarrollar un sistema visual que nos permitiese ver el estado antes y después de la operación de un servicio, es decir, sería ideal desarrollar una herramienta en la que se encuentren almacenados todos los recursos de la empresa de servicios, pudiendo introducir las necesidades del nuevo servicio a prestar y ver si existe la capacidad suficiente y las necesidades que no se satisfacen, pudiendo dispararse las ordenes de compra o de contratación necesarias, incluyendo un horizonte temporal de ejecución.
- Establecimiento de mecanismos de comunicación periodicos con la Fuerza de ventas: Sin duda esta iniciativa es una de las quemáspueden ayudar a predecir

los futuros servicios a operar dentro de una compañía de servicios. La comunicación con la fuerza de ventas desde las diferentes áreas de una compañía puede proporcionar información muy valiosa y para ello bastará con establecer una serie de reuniones periódicas donde la misma fuerza de ventas actualice la métrica comentada anteriormente y comente las principales evoluciones dentro del proceso de venta.

- **Operación y Entrega.**

Creación de Competence Center. Tal y como hemos comentado con anterioridad, los procesos de concentración de proveedores tienen entre sus objetivos la reducción de costes. Es por ello que las empresas de servicios deben poner en marcha mecanismos que les permitan aprovechar al máximo su capacidad productiva haciendo que esto se traduzca en la realización de un mayor número de actividades con el mismo volumen de recursos. En este sentido, tomando como directriz el portfolio elaborado con anterioridad, la iniciativa propuesta consiste en elaborar uno o varios Competence Center, cada uno de ellos encargado de la operación de un bloque de actividades de manera simultánea para uno o varios clientes. En definitiva, esta propuesta consiste en aprovechar los periodos de baja actividad de unos clientes para aprovecharlos en otros u otros clientes en los que en ese momento la demanda sea creciente.

Articulación del Competence Center. Para el desarrollo de los Competence Center es necesario poner en marcha las siguientes actividades:

- Analisis y definición de los Competence Center necesarios: En función de la revisión del portfolio estandar que ofrecerá la compañía y de la volumetría de servicios planteada, será necesario realizar un dimensionamiento de los competence center de manera adecuada. Este número de centros deberá tener en cuenta un umbral de capacidad de cada uno de los centros en torno a un 15 % menor que su capacidad total, de modo que exista la posibilidad de albergar nuevos servicios que puedan llegar en un primer momento.

- Definición e implantación de los mecanismos internos de Gestión: Una vez definido la interfaz de comunicación externa y la capacidad inicial para cada uno de estos Competence Center, habrá que comenzar a trabajar en su funcionamiento interno. Cuando hablamos de funcionamiento interno nos referimos a los mecanismos necesarios que permitan gestionar el volumen de carga de trabajo de cada uno de estos centros, además de elaborar un modelo de gobierno interno y los posibles mecanismos de contingencia ante el aumento de las capacidades de cada uno de estos centros. Este punto en concreto será comentado en el epígrafe siguiente.
- Sistema de asignación dinámica de clientes/Servicios: Con el objetivo de realizar la mejor gestión de clientes posible, el planteamiento consiste en asignar los nuevos servicios a aquellos centros que cuenten con un nivel disponible de disponibilidad. En este sistema de asignación habrá que tener muy en cuenta el mecanismo de gestión interna, ya que nos va a proporcionar la información necesaria para la toma de decisiones. Independientemente de este sistema, otro factor muy a tener en cuenta será el cliente, intentándose que los servicios de un cliente con características similares sean operados por el mismo competence center, sobre todo por la búsqueda de sinergias que podrían traducirse en ahorro de costes.
- Definición de organismo de supervisión centralizado: Como es comprensible, ante la creación de diferentes Competence Center, se hace altamente recomendable la creación de un organismo de gestión para todos ellos. Este elemento de gestión deberá centrarse principalmente en la utilización del sistema de asignación dinámica de Clientes/Servicios. Mediante esta herramienta este organismo deberá encargarse del reparto de carga y de la consolidación de todos los datos de los diferentes centros. Además, será el responsable de poner en preaviso a la dirección cuando sea necesaria la creación de nuevos centros y de retroalimentar a las diferentes áreas de la compañía para que entre otros

aspectos, la facturación se haga de manera correcta y para que la fuerza de ventas pueda detectar nuevas oportunidades.

Puesta en marcha de los microprocesos de Gestión del cambio. Ante la estructura planteada de los diferentes Competence Centers se hace necesaria la puesta en marcha de una serie de microprocesos que aseguren aspectos tales como el cambio de actividad de uno de los recursos humanos, la inclusión de un nuevo recurso humano en un centro o el cambio de Cliente de uno de los recursos Humanos.

Articulación de los microprocesos de Gestión del Cambio. Para articular las situaciones comentadas anteriormente, es necesario verificar que dentro de la empresa de servicios profesionales se cuenta con la siguiente información/documentación:

- Welcome Pack de los Competence Centers: Debido a la capacidad variable de los diferentes Centros, puede darse la situación en la que se haga necesaria la contratación de recursos externos a la compañía. Es por ello, que en el momento en el que se formalice la incorporación de los mismos debe estar a su disposición un breve manual en el que se explique el funcionamiento de los mismos. Esta iniciativa permitirá reducir el periodo de adaptación de la nueva incorporación, lo que se traduce en una reducción del número de días necesarios para que el recurso comience a producir y mejorando por tanto la adaptación a las necesidades del cliente.
- Manual estandar de Operación de cliente: Debido a que los centros no son estancos, puede darse la situación en la que dentro de uno de ellos pase a trabajarse con otros clientes. Es en este momento en el que se hace necesaria una documentación de referencia que permita prestar el servicio de acuerdo a las necesidades y exigencias del mismo. Este tipo de documentación se convertirá en una guía para interactuar con dicho cliente, tratando de mejorar la satisfacción del mismo, que en conjunción con el precio competitivo que somos

capaces de ofrecer como consecuencia de las medidas que estamos detallando, cimentarán una relación ventajosa para ambas partes y duradera.

- Manual estandar de Operación de actividades: Del mismo modo que existe un manual estandar de operación de Cliente, también es necesario un manual estandar de operación de servicio. La información que contendrá este manual estará relacionada con como debe operarse un servicio de una tipología determinada y su principal objetivo consiste en procedimentar todas las actividades estandar, de modo que esa estandarización optimice la realización de las mismas. Esta documentación es de vital importancia si lo que se quiere es prestar servicios a varios clientes, ya que garantizará el tiempo mínimo de resolución de sus peticiones.
- **Departamento de Infraestructuras**

Concentración de proveedores. Al igual que la empresa de Servicios profesionales sufre un proceso de concentración, lo más inteligente sería tratar de trasladar parte de esta nueva situación de reducción de costes a los proveedores. Para ello, debería lanzarse un proceso de concentración que contará con las mismas características con las que cuentan los procesos que experimenta la empresa de servicios. Dada esta situación y para afrontar con garantías el proceso, sería adecuado que este proceso no esté ligado simplemente a un aspecto económico, sino que lo que se busque con el mismo es una sostenibilidad y calidad en la prestación del mismo.

Articulación del proceso de concentración de proveedores. Para articular el proceso de concentración de proveedores se hacen necesarias las siguientes actividades:

- Elaboración de la RFP correspondiente: El primer paso para poner en marcha el proceso de concentración de proveedores es plasmar en un documento aquellos servicios que tradicionalmente se vienen subcontratando. Además, este es un buen momento para determinar si se hace necesario subcontratar algún servicio

más, siempre motivado por cuestiones de eficiencia, teniendo en cuenta además que puede ayudarnos a reducir nuestros costes operativos. A la hora de determinar aquellas actividades que sean susceptibles de ser externalizadas, deberemos tener muy claro que no pueden ser aquellas que constituyan nuestras competencias claves y debemos fundamentar el enfoque en una relación sostenible y ventajosa para ambas partes.

- Invitación a la licitación: Una vez elaborado el documento, será necesario ponerlo en circulación entre los proveedores con los que tenemos relación y entre aquellos que pertenezcan al segmento de actividad en el que queramos licitar. Lo ideal en este sentido es mantener una primera ronda de entrevistas en donde se invite a los proveedores a participar en este proceso, recogiendo simultáneamente las impresiones que puedan tener al respecto.
- Respuesta a las cuestiones y presentación de ofertas: Llegados a este punto, lo habitual es que los diferentes proveedores tengan cuestiones al documento previamente circulado, será por tanto el momento de responder a estas cuestiones. Una vez transcurrido un periodo prudencial, se procederá a la presentación de las respuestas elaboradas por parte de los diferentes proveedores. Simultáneamente, se completarán una serie de cuestionarios elaborados para determinar el grado de cumplimiento de cada una de las respuestas, lo que nos permitirá realizar un primer descarte.
- Elección de finalistas y adjudicación: Una vez realizados los descartes comentados anteriormente, escogeremos una serie de finalistas. En este punto podría darse el caso de que se haga necesario una segunda ronda de reuniones, donde el comité responsable de la elección del proveedor pueda aclarar aquellos puntos que consideren oportunos. Una vez realizada esta segunda ronda, se realizará una votación entre los miembros del comité, de donde se obtendrá el adjudicatario y posteriormente se realizará la comunicación al mismo, formalizándose por tanto la relación.

- Puesta en marcha: Formalizada la relación, el siguiente paso es la puesta en marcha del servicio adjudicado, para lo cual habrá que llegar a un acuerdo con el proveedor en cuestión en función de nuestras necesidades.
- Monitorización y control: De forma paralela, es necesario iniciar un proceso de Monitorización de los servicios prestados por parte del proveedor, determinando si nuestra satisfacción como cliente se encuentra en los niveles esperados y reflejados en el contrato y actuar en consecuencia aplicando posibles penalizaciones.

Sistema de asignación de recursos por función. Otra medida que nos permitiría afrontar con garantías un proceso de concentración de proveedores sería la asignación de los recursos necesarios para la prestación de servicios por función en lugar de asignarlos a personas.

Articulación del sistema de asignación de recursos por función. Para articular esta iniciativa serán necesarias las siguientes consideraciones:

- Determinar funciones atómicas: el primer paso consistirá en determinar aquellas funciones que puedan considerarse como atómicas en el sentido en el que solamente requieran de la utilización de un recurso.
- Determinar los recursos necesarios para prestar las unidades atómicas: Una vez determinadas las funciones atómicas, es necesario determinar los recursos necesarios para llevar a cabo esas funciones.
- Determinar el paralelismo en la realización de funciones atómicas: El siguiente paso consistirá en determinar cuantas actividades atómicas se realizan en paralelo.

- Asignación eficiente de recursos: Con toda la información anterior, estaremos en disposición de determinar cuantos recursos es necesario asignar. Este razonamiento nos permitirá minimizar el número de recursos necesarios y por tanto la inversión y los costes de mantenimiento de los recursos necesarios para prestar el servicio.
- **Departamento de Recursos Humanos**

Plan de formación a los consultores. Dentro de una compañía, el departamento de recursos humanos debería ser el responsable de velar por la formación y la capacitación de los empleados que la componen, garantizando el desarrollo de los mismos y posibilitando su crecimiento. En este sentido el departamento de recursos humanos será el responsable de elaborar un plan de formación para los empleados que se encuentre alineado con el portfolio de servicios y que además esté alineado con las capacidades y aptitudes que se consideran como imprescindibles para los empleados. En este sentido, el plan de formación debe responder a dos cuestiones:

- Tratar de evitar los recursos humanos sin asignación a Proyecto/Servicio a consecuencia de no poseer los conocimientos necesarios. Lo que se traduce en la pérdida de la capacidad productiva de un recurso que continua recibiendo retribución dineraria.
- Reducir al máximo el número de nuevas contrataciones, y en el caso en el que sean necesarias tratar de minimizar el periodo de adaptación necesario para que estos recursos comiencen a ser productivos dentro de la compañía.

Articulación del plan de formación a los consultores. Para la articulación de un plan de formación que intente evitar las situaciones anteriores es necesario el lanzamiento de las siguientes actividades:

- Creación de un ciclo Formativo orientado específicamente a las nuevas incorporaciones: El objetivo de este ciclo formativo es reducir el periodo de

adaptación de las nuevas incorporaciones. Por tanto, cuando una persona se incorpore a la compañía esta será la primera formación que recibirá y estará compuesta por:

- Welcome pack de competence center en el que desarrollará su labor.
- Manual estandar de operación del cliente para el que va a comenzar a prestar sus servicios.
- Manual estandar de operaciones a desarrollar en este primer cliente.

Toda esta formación fue previamente definida en el area por el area de operaciones, ya que es este area quien cuenta con este tipo de conocimiento. Además la impartición de la formación será realizada por los lideres en cada uno de los aspectos intentando así favorecer la implicación de los recursos de nueva incorporación.

- Creación de un ciclo Formativo orientado a la formación rotacional para los consultores: Una vez que los consultores se encuentran integrados dentro de la compañía, el objetivo de este plan de formación consiste en garantizar la capacidad rotacional de los recursos. Pensemos en que el tiempo y el esfuerzo empleado en esta formación será compensado en el medio plazo cuando exista alguna necesidad de rotación por parte de los consultores, ya que en ese momento el movimiento será transparente y se podrá atender a los clientes de una manera mucho más eficiente.

La razón por la cual cada una de estas formaciones se imparte de manera independiente es la versatilidad y la flexibilidad, de modo que una persona no es necesario que asista nadamása aquellas sesiones que le queden pendientes o aquellas en las que necesite hacer reciclaje. En este sentido deberá fijarse un criterio minimo de asistencia a los ciclos formativos que asegure que todos los recursos asistan al menos una vez a cada una de las sesiones.

- Creación de un ciclo Formativo orientado a la mejora de las habilidades sociales: Tal y como hemos comentado anteriormente, además de la formación específica para la labor a desarrollar, es necesario que los recursos humanos de una compañía también crezcan en el ámbito de las habilidades personales. Es por ello que será necesario determinar los valores corporativos y establecer una serie de ciclos formativos obligatorios para todos los consultores en los que se fomenten los valores corporativos. En este sentido, el área de recursos humanos, podrá contar con la libertad de organizar las sesiones de una manera más lúdica intentando fomentar la unión entre los empleados y el sentimiento de pertenencia a la compañía.

Para finalizar, es necesario señalar que el plan de formación deberá fijarse a comienzos de año, garantizar por los horarios que los recursos pueden asistir, garantizar que esta asistencia no compromete la operación normal de los servicios y que en el caso en el que los recursos humanos no asistan a número de formación propuesto será necesario tomar una serie de medidas como pueden ser la penalización económica y la no promoción.

Nuevo proceso de selección. Además de las acciones formativas comentadas anteriormente, es necesario que los nuevos recursos humanos que se incorporen a la compañía se encuentren alineados con los valores corporativos y con las características necesarias para prestar los servicios definidos en el portfolio. Para ello se hace necesario definir un nuevo proceso de selección que tenga como principal objetivo captar los recursos humanos que cuenten con estas características. Una vez se ponga en marcha este mecanismo de selección, es necesario también poner en marcha la propia captación de recursos, teniendo en cuenta la diversidad actual de canales que están a disposición para el reclutamiento y para darse a conocer a los candidatos.

Articulación del nuevo proceso de selección. Para articular la puesta en marcha del nuevo proceso de selección es necesario realizar las siguientes actividades:

- Identificación de los conocimientos técnicos necesarios que deben poseer los candidatos: En este sentido, la labor a realizar consiste en tomar el nuevo portfolio de servicios definido anteriormente y extraer los conocimientos deseables a nivel técnico de toda la oferta de servicios de la compañía. Lo ideal es que se recojan todos los conocimientos para determinar el alineamiento global de las características técnicas de los candidatos con las necesidades de la compañía. Una vez que se tenga identificada esta información y con la colaboración de los referentes en cada una de las áreas de conocimiento técnico, hay que desarrollar un conjunto de pruebas que permitan medir el nivel del candidato entrevistado. Como beneficio derivado de esta elaboración de cuestionarios técnicos, podemos establecer la selección de candidatos multidisciplinares y versátiles, que es lo que se persigue con estas iniciativas, lo que nos conduce a que estos candidatos, puedan prestar sus servicios en cualquiera de las áreas independientemente de que tengan un encaje óptimo en algunas de ellas.
- Identificación de los perfiles psicológicos idóneos para la compañía: Además de cumplir con los requisitos técnicos necesarios, es requisito que los candidatos que pueden llegar a formar parte de la compañía estén alineados también en lo referente a su personalidad y sus valores. Es por ello, que para desarrollar los perfiles psicológicos que tendrían un mejor encaje dentro de la compañía, es necesario acudir a la Misión de la misma y a su cultura corporativa (siempre que sea una cultura aceptada y adecuada), elaborando unos requisitos a cumplir y la valoración correspondiente que puede realizarse a los candidatos. Para desarrollar esta labor, será necesaria la colaboración de los miembros más experimentados del área de recursos humanos. Como beneficios derivados de su realización podemos citar una reducción de la rotación de plantilla, una disminución de los conflictos laborales y una mejora del clima laboral, además de poder proponer actividades fuera del horario de trabajo dada la presumible afinidad del personal contratado, y lo más importante, garantizar que los nuevos

recursos que se incorporen cuenten con una baja resistencia al cambio, que sin duda puede ser algo que caracterice su trabajo en la compañía.

- Establecimiento de la información a comunicar referente a la compañía durante el proceso de selección: No olvidemos que los procesos de selección son el escaparate perfecto para una compañía a la hora de poner de manifiesto sus fortalezas y sus bondades con respecto al resto de empresas. Es por ello que, también es necesario determinar cuales van a ser las ideas principales del discurso que se va a proporcionar a los candidatos con el objetivo de ensalzar la imagen que van a retener de la compañía. Además, también es necesario que este discurso contenga toda la información necesaria para que los candidatos estén en disposición de elegir si esta compañía es la compañía en la que desean prestar sus servicios en relación a lo que es capaz de ofrecerlos como profesionales. Una vez definida esta información, será puesta a disposición de los entrevistadores para que realicen su comunicación. Este discurso tiene como fin último la diferenciación ante los potenciales clientes con respecto a los competidores.
- Definición extremo a extremo del proceso de selección: Una vez contamos con las necesidades técnicas, los requerimientos a nivel de perfil psicológico y la información a comunicar referente a la compañía, hay que desarrollar el proceso de selección extremo a extremo, para el que un esquema básico podría ser el siguiente:
 - Realización de una primera entrevista, en la que se realice la comunicación de la información corporativa, una primera recogida de habilidades técnicas y de las pretensiones de diferente índole del candidato. Puede ser realizada por el personal de recursos humanos.
 - Realización de un filtrado técnico que determine la idoneidad del candidato. Este filtrado técnico debería ser realizado por un recurso que esté desempeñando su labor en uno de los clientes en la actualidad, de modo que la valoración sea lo más acertada posible.

- Realización de un filtrado final. En el caso en el que el candidato haya superado con éxito los filtrados anteriores, es necesario realizar una doble comprobación que garantice el alineamiento en los aspectos comentados anteriormente.
- Celebración de una reunión informal para realizar la comunicación de la oferta de trabajo. Superado el filtrado final, se procedería a la realización de la oferta en firme por parte de la compañía. En esta reunión deberán cerrarse las condiciones finales con el candidato y proporcionarle un pre-contrato en el caso en que exista entendimiento entre ambas partes.

Cabe destacar que los candidatos pueden ser descartados en cualquier momento del proceso de selección como consecuencia de la falta de alineamiento con los criterios previamente establecidos. En este caso, se realizará una comunicación formal al candidato agradeciendo su interés y notificándole que será tenido en cuenta para sucesivas oportunidades. Por otra parte, también hay que indicar que este proceso sigue una evolución temporal que puede verse alterada como consecuencia de las necesidades de la compañía en un momento determinado, es decir, realizar 2 entrevistas secuencialmente el mismo día, etc.. Sin duda, este proceso extremo a extremo también ayudará en gran medida a fortalecer los objetivos perseguidos con este nuevo proceso de selección.

- Análisis de los canales de comunicación con los candidatos: Con el proceso de selección cerrado, es el momento ideal para comenzar a publicar las posibles vacantes existentes en la compañía. En este contexto, es necesario elegir los canales por los que se va a realizar la oferta de las vacantes, ya que deberían estar alineados con los perfiles de las personas que van a ser contratadas, es decir, si buscamos candidatos que cuenten con una orientación tecnológica, lo más adecuado es publicar estas ofertas en los diferentes portales de internet; pero si por el contrario lo que estamos buscando son candidatos con una media de edad superior a 50 años, posiblemente lo más adecuado es realizar la publicación de las ofertas en los medios escritos. Estos canales de comunicación, tal como

hemos comentado, determinan de una manera fuerte los perfiles que responderán a las ofertas de modo que es necesario elegir los canales adecuados. Además, cabe señalar que estos canales de comunicación pueden mejorar la percepción de los clientes actuales o futuros, ya que por ejemplo si aparece un anuncio en la prensa escrita el cliente puede percibirnos como una empresa desfasada en el caso en el que nos dediquemos a las nuevas tecnologías y viceversa.

- Formación al personal de recursos humanos y referentes técnicos: Con el proceso de selección y los canales de comunicación articulados, llega el momento de formar al personal de recursos humanos y a los referentes técnicos para que sean capaces de realizar las correspondientes entrevistas. Para ello, será necesario con montar una serie de sesiones formativas en diferentes horarios para que todos los implicados puedan asistir y distribuir la documentación de consulta necesaria a estas personas. Como derivada de invitar a los referentes técnicos de la compañía a la formación del nuevo proceso de selección, de manera indirecta podemos obtener un refuerzo del sentimiento de pertenencia a la compañía, lo que en segunda instancia puede ayudar a mantener el conocimiento técnico dentro de la compañía.
- Puesta en marcha del proceso de selección: Con la formación realizada, se realizará la puesta en marcha de un piloto del nuevo proceso de selección. En este sentido y dentro de unos márgenes de tiempo prudenciales, podrían realizarse las modificaciones que una vez planteadas se consideren adecuadas y pertinentes, afinando el proceso de selección antes de su lanzamiento final. Al igual que en el caso anterior, este piloto puede aumentar el sentimiento de pertenencia de la compañía al ponerse de manifiesto que la opinión de todos es importante y es tenida en cuenta.
- Creación de vivero de candidatos: Posteriormente al lanzamiento del nuevo proceso de selección y de manera recurrente, es imprescindible la creación de viveros de candidatos independientemente de que no haya oferta real. La

creación de estos viveros consiste en entrevistar candidatos de modo que tengamos perfiles potenciales de recursos que puedan pertenecer a la compañía, ya que en el caso en el que aparezcan necesidades masivas o repentinas, estaremos preparados y tendremos la capacidad de reacción necesaria.

Métricas de alineamiento de recursos. Por métricas de alineamiento de recursos entendemos una serie de indicadores que miden las características del personal perteneciente a la compañía en relación con las necesidades actuales y futuras a nivel de servicios. Mediante la utilización de estas métricas, estaremos en disposición de determinar si el número de recursos humanos con los que se cuenta en la compañía es el idóneo de cara a prestar servicios a los clientes tanto en el momento actual como en situaciones futuras. Como segunda derivada de esta situación podemos proponer la capacidad de la compañía de prescindir de cierto número de recursos, reduciendo por tanto los costes de la misma y aumentando la flexibilidad ante situaciones adversas.

Articulación de las métricas de alineamiento de recursos. Para la articulación de estas métricas de alineamiento de recursos será necesario llevar a cabo las siguientes tareas de manera periódica:

- Analizar las conclusiones obtenidas de sistema de anticipación de proyectos: En base a las conclusiones obtenidas como consecuencia de la implantación del sistema de anticipación de proyectos propuesto dentro de estas iniciativas, podremos conocer cuales son los servicios que va a tener que afrontar la compañía en un periodo de 3/6 meses vista. Determinar estos proyectos son el objetivo principal de esta actividad.
- Proyectar las necesidades de recursos tres o seis meses vista: Una vez que contamos con la previsión de proyectos/Servicios, podemos realizar una estimación de recursos para la prestación de los mismos, en base a la complejidad y los volúmenes de demanda que puedan presentarse.

- Mapear la previsión de proyectos con las características de los recursos humanos actuales sin asignación actual o futura: Partiendo de la estimación de recursos anterior, ya estamos en disposición de mapearla con los recursos que en la actualidad se encuentran sin asignación o que previsiblemente van a encontrarse sin asignación, una vez realizada esta comparación, estaremos en condiciones de determinar el exceso de plantilla con el que se va a contar en un medio plazo. En el caso en el que la situación sea la contraria, es decir, exista déficit de recursos, la situación va a ser completamente distinta, ya que necesitaremos realizar la contratación de personal o subcontratación a empresas externas a la compañía.
- Desarrollar un plan de reconfiguración de la plantilla: Teniendo como punto de partida el mapeo anterior, se hará necesario desarrollar un plan de reconfiguración. Este plan de reconfiguración cuenta con dos vertientes:
 - Necesidad de contratación/subcontratación: En esta situación será necesario poner en marcha los mecanismos definidos de proceso de selección o bien comenzar a rescatar a los candidatos idóneos que se encuentren almacenados en el vivero también comentado anteriormente, de cara a estar en disposición de prestar servicio. Puede darse el caso en el que las necesidades de recursos que se tienen sean temporales, de modo que en esta situación se estudiarán las posibles opciones de subcontratación.
 - Necesidad de un proceso reestructuración: En las situaciones más adversas, será necesario llevar a cabo planes para prescindir de aquellos recursos que en el medio plazo no sean necesarios. Es necesario matizar, que este tipo de situaciones nunca son deseables que la compañía deberá tomarlas como última opción. Además, es necesario tener en cuenta que este tipo de acciones pueden llevar un coste asociado de indemnizaciones.

- **Departamento de Organización y Procesos**

Nueva estructura de operaciones. Ante los procesos de concentración, es importante contar con una estructura de gestión que se caracterice por ser lo más reducida posible, con el ahorro de costes que esto trae consigo. La idea que se deriva de esta iniciativa es que las labores de gestión puedan ser llevadas a cabo por parte de los propios recursos humanos y no por personal de soporte de la compañía. Para ello, es necesario establecer una red de gestión de diferentes niveles, pero con la capilaridad suficiente para llegar hasta todos los recursos y que en cada uno de estos niveles, se realice una tipología diferente de tareas asociadas a la gestión en función de las capacidades y la experiencia de las personas que ocupen estos roles.

Articulación de la nueva estructura de operaciones. Para la puesta en marcha de esta nueva estructura, lo que se propone es la creación de tres nuevos roles a desempeñar por parte del personal, dependiendo de su grado de madurez y experiencia. Estos roles y las funciones asociadas son las siguientes:

- Operational leader: Las labores a desarrollar por parte de los Operational Leaders son las típicas desarrolladas por parte de los jefes de equipo, se fundamentan en la coordinación de los recursos a nivel corporativo tratando temas como son la gestión de las vacaciones, el control de la asistencia a la formación, evaluación del desempeño en las revisiones anuales, la supervisión del reporte de horas y los asuntos que estos recursos puedan necesitar en relación a la empresa, como por ejemplo la gestión de días de libre disposición o similares. Los Operational Leaders coordinarán idealmente equipos de no más de 10 Personas y son uno de los eslabones claves dentro de la compañía proporcionando la visión de campo necesaria para introducir tanto la mejora continua como para proporcionar toda la información referente al cliente que permita a la compañía aumentar el grado de satisfacción y ofrecer nuevos servicios en base a los conocimientos con los que se cuentan en las diferentes áreas.

- Delivery Manager: El nivel superior en la pirámide de gestión es el que ocupan los Delivery Managers. Este rol se encargará de actuar como jefe de equipo de todos los Operational Leaders que tengan a su cargo además de realizar la gestión económica de los proyectos/servicios en los que se encuentran operando los Operational Leaders y sus correspondientes equipos, siendo responsables de garantizar el alineamiento entre los indicadores financieros previstos y los que se están obteniendo realmente. Además, también llevarán a cabo las labores requeridas por parte del área de recursos humanos en lo que al proceso de selección se refiere. Es necesario indicar que los Delivery Managers serán el siguiente nivel de escalado en el caso en el que los Operational Leaders tengan algún tipo de cuestión que no sean capaces de resolver. Los Delivery Managers coordinarán equipos de no más de 10 Operational Leaders y habrán ocupado anteriormente un puesto de Operational Leader, fomentando de este modo el desarrollo profesional dentro de la compañía.
- Operational Unit Manager: El pináculo de la estructura de gestión del área de operaciones estará ocupado por parte de los Operational Unit Managers. El número de personas que ocupan este rol, estará determinado por el número diferentes de áreas de conocimiento existentes en la empresa, ya que cada uno de los Operational Unit Managers serán responsables y referentes a nivel de conocimientos de cada una de ellas. Al igual que en los casos anteriores, los Operational Unit Managers, realizarán labores de coordinación y gestión de todos los Delivery Managers y serán el último de los niveles de escalado en el área de operaciones. Cabe destacar que es vital para la organización que exista alineamiento entre los Operational Unit Managers y la parte comercial, de modo que exista alineamiento entre el portfolio de servicios que son capaces de ofrecer cada una de las áreas y los servicios/proyectos ofrecidos a los clientes finales. Idealmente, cada uno

de estos Operational Unit Managers no debería gestionar más de diez Delivery Managers.

Optimización de procesos operativos. Ante un proceso de concentración de proveedores, dos de los aspectos clave a mejorar son el económico y la satisfacción del cliente. Por ello, es necesario llevar a cabo una revisión de los procesos operativos de la compañía, que nos permita aumentar la satisfacción del cliente y una reducción de los costes operativos, que redundará en el aumento de la rentabilidad. Es necesario mencionar que una pequeña mejora sobre un proceso operativo que se realiza un gran número de veces se traduce en un ahorro considerable.

Articulación de la optimización de los procesos operativos. Para llevar a cabo una optimización de los procesos operativos de la compañía habrá que desarrollar las siguientes actividades de manera cronológica:

- Levantamiento de todos los procesos operativos y de sus responsables:
Para desarrollar esta actividad, es necesario realizar un levantamiento de los procesos operativos existentes. En este punto, casi con toda seguridad, se dará el caso en el que existan procesos claramente definidos y documentados, pero también se producirá la situación en la que los procedimientos no se encuentran ni escritos ni documentados y la transferencia de los mismos se hace de manera verbal entre los trabajadores de la empresa. Este levantamiento debe servir para identificar estos procesos, documentarlos y asignarles un propietario que sea responsable de los mismos.
- Análisis pormenorizado de los procesos operativos: Una vez que se tienen identificados los procesos, se formará equipos de trabajo compuestos por los propietarios de los procesos y expertos en el ámbito de operación de los procesos. El trabajo de los equipos consistirá en realizar un seguimiento de la operativa diaria de los procesos, contratar

esa visión que lo que se encuentra definido y proponer as mejoras que se consideren oportunas.

- Implantación de mejoras: Tomando como base las propuestas del apartado anterior, se trasladaran a la documentación asociadas a los procesos. En este paso, además se tendrán en cuenta los efectos laterales que pueden provocarse como consecuencia de las modificaciones realizadas, tratando de reducirse los efectos no deseados.
- Lanzamiento de pilotos relacionados con las mejoras realizadas: Formalizada la documentación, se elegirán una serie de grupos piloto que operen lo procesos propuestos y tomen las medidas correspondientes en lo referente a su efectividad y su eficacia. Estas medidas, en relación con las medidas recogidas en base a los procesos anteriores, determinarán si los cambios introducidos son realmente mejoras y por tanto pueden extenderse a lo largo de la compañía.
- Formación en los nuevos procesos: Antes de realizar la implantación definitiva es necesario formar a los trabajadores que se van a ver afectados por estos cambios, de modo que cuando comiencen a utilizarse los nuevos procesos, sean conocidos y bien entendidos.
- Implantación definitiva de los nuevos procesos: Con las mejoras identificadas y los trabajadores formados, la compañía se encuentra en disposición de realizar el lanzamiento de los nuevos procesos. Un aspecto a tener en cuenta es que durante un periodo de tiempo acotado, las medidas que se tomen van a estar distorsionadas a consecuencia de la falta de práctica en su ejecución y también por la curva de aprendizaje necesaria. En este sentido es importante ser conscientes y tratar de reducir ese tiempo.

Sistema de Gestión del Conocimiento. Uno de los factores clave dentro de las compañías en la actualidad, es la gestión del conocimiento. Tiene el fin de captar el conocimiento desde la experiencia en la que se genera hasta el lugar en dónde puede ser empleado, e implica el desarrollo de las competencias necesarias en las organizaciones

para compartirlo y utilizarlo entre sus miembros. Partiendo de esta base, es completamente necesario que el conocimiento que se genere en la operación de los servicios ofrecidos por la compañía sea captado y almacenado para que tanto los trabajadores como otras instancias puedan usarlo. Este conocimiento puede ser usado tanto por empleados que se encuentran con una dificultad, como por el área comercial para definir la experiencia en una determinada tipología de servicios. En definitiva, la gestión del conocimiento dentro de un proceso de concentración de proveedores es una herramienta que puede utilizarse para mejorar la prestación del servicio, reduciendo costes operativos y que sirve como base para la creación de nuevos servicios dentro del portfolio estándar de la compañía, aumentando por tanto el volumen de clientes y previsiblemente los ingresos.

Articulación del nuevo sistema de gestión del conocimiento. Para realizar la articulación de un sistema de gestión del conocimiento es necesario tener en cuenta los siguientes factores:

- Identificación de la base de conocimiento necesaria para la compañía: Independientemente de la detección de las experiencias que pueden enriquecer a la compañía a nivel operativo, la gestión del conocimiento también debe encargarse de identificar toda la información que mejore el funcionamiento de la misma. Por ello, esta información deberá almacenarse y actualizarse de manera periódica. Un ejemplo claro en este sentido, puede ser la información referente a la experiencia de los empleados, ya que nos permitiría conocer si podemos realizar la reubicación de un empleado en otro servicio o no.
- Identificación de las experiencias de generación de conocimiento: Para realizar la recolección del conocimiento de los empleados de una compañía, es necesario identificar aquellas situaciones en las que se produce la detección de un evento interesante en la operación de servicios y por tanto para la compañía. Es por ello que, haciendo uso de la estructura de operaciones planteada anteriormente se pueden llevar a

cabo una serie de sesiones que tengan como objetivo identificar estas situaciones.

- Procesos de recolección del conocimiento: Además de las situaciones, también es necesario articular los procesos que permitan a los empleados de una compañía identificar, almacenar y gestionar el conocimiento. En este sentido, el departamento de organización y procesos, debe diseñar los procesos de soporte que se consideren necesarios en función de la compañía y de las herramientas de soporte definidas.
- Herramientas de soporte: En lo referente a las herramientas de soporte, desde el comienzo es necesario dejar claro entre los trabajadores que estas herramientas no son la gestión del conocimiento en sí mismas, si no que actúan de soporte a los procesos definidos en los puntos anteriores. Deberá garantizarse el acceso a aquellos perfiles a los que se considere oportuno, aunque parece bastante idóneo que deberían ser los responsables de gestión definidos previamente. Estos responsables también deberán velar porque la información de los integrantes de sus equipos se encuentre actualizada.
- Puesta en marcha de la Gestión del Conocimiento: Una vez definida la información clave, los procesos, los momentos y las herramientas, es necesario realizar una comunicación oficial del nuevo sistema de gestión del conocimiento. Este lanzamiento deberá coincidir con un plan formativo a impartir a los empleados con el efecto de que conozcan el funcionamiento y comiencen a implementarlo. Al igual que en iniciativas anteriores, puede plantearse la creación de un grupo piloto sirva como medida para realizar un ajuste fino de los elementos definidos.

- **Departamento Financiero**

Nuevo proceso de gestión de compras. Cuando hablamos de un nuevo proceso de gestión de compras, nos estamos refiriendo a realizar una revisión completa de la estrategia de compras que sigue la compañía. El objetivo principal de esta revisión es

ser lo más eficientes posibles a nivel de costes, pudiendo ofrecer de este modo precios más competitivos a los clientes.

Articulación del nuevo proceso de Gestión de Compras. Para articular el nuevo proceso de gestión de compras será necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Análisis global de las compras: El primer paso a desarrollar consistirá en identificar todas las compras que se realicen en la compañía además de los volúmenes de las mismas y los proveedores a los que se le realizan.
- Análisis global de los proveedores: Otro aspecto a tener en cuenta será el análisis global de los proveedores. Mediante este análisis, seremos capaces de determinar si alguno de los proveedores puede proporcionarnos más de uno de los productos que consumimos o si por el contrario podríamos comprarle algún producto y no lo estamos haciendo en la actualidad.
- Búsqueda de palancas para las compras: Con toda la información anterior identificada, lo ideal es establecer una serie de palancas que nos permitan obtener una situación ventajosa en la relación con los proveedores. En este caso, una situación más ventajosa para nosotros se traducirá en una reducción de costes, haciendo más rentable la operación de nuestros servicios.
- Definición del nuevo plan de compras: Las palancas comentadas en el punto anterior pueden ser de diferente tipología, pero todas ellas deben quedar reflejadas en el nuevo plan de compras. Con este nuevo plan de compras lo que se pretende es que independientemente del área o persona que realice el pedido, se realice al proveedor designado pudiendo obtener los descuentos derivados de la aglutinación de volúmenes.
- Integración de los proveedores en los procesos corporativos: Complementando el nuevo plan de compras e intentando aumentar la eficiencia y la reducción de costes, podría lanzarse también un proceso de integración con los proveedores seleccionados, de modo que la

relación sea mucho más eficiente y ventajosa para ambas partes.

Mediante esta integración lo que se busca es aumentar el nivel de automatización en la relación y eliminar los procesos manuales, lo que finalmente se traduce en un mejor aprovisionamiento y en una reducción de costes.

Revisión de la contabilidad analítica. Para que la compañía se encuentre preparada a nivel contable ante los posibles procesos de concentración, es necesario revisar la contabilidad analítica de la misma, de modo que se establezcan unas directrices claras que permitan imputar los costes de actividad. En el caso en el que en la compañía no se esté utilizando el sistema ABC, una medida a proponer sería la implantación de este modelo. Esta revisión del modelo de imputación de costes permitirá afinar mucho las estimaciones económicas derivadas de la actividad, pudiendo por tanto ser conscientes del coste real con el que se cuenta al operar un servicio, además de detectar aquellos puntos en los que los costes sean elevados, pudiendo reducirlos.

Articulación de la revisión de la contabilidad analítica. Para llevar a cabo la revisión de la contabilidad analítica de la compañía, será necesario desarrollar las siguientes actividades:

- Puesta en marcha de una auditoría interna de la contabilidad analítica:
Mediante esta revisión interna, seremos capaces de tener una visión real de cómo se están realizando las imputaciones de costes y de determinar si en función de las desviaciones de las previsiones con respecto a la realidad se están tomando decisiones.
- Lanzamiento de las iniciativas de reducción de costes derivadas de la auditoría: Puede darse el caso en el que como consecuencia de la auditoría planteada en el paso anterior, aparezcan algunas partidas de gasto que excedan lo razonable. Es en este momento donde pueden lanzarse iniciativas que se centren en reducir estos costes.
- Definición del nuevo modelo de costes basado en el modelo ABC: Se llevará a cabo la definición del nuevo modelo de imputación de costes,

de modo que todo el personal de la compañía que desarrolle labores de contabilidad adopte unos criterios comunes.

- Definición del reporte asociado al modelo de costes: Además de la definición del nuevo modelo de costes, es necesario elaborar el reporte asociado, de manera que se pueda hacer el seguimiento de manera correcta de las presupuesto y de su evolución temporal.

- **Departamento de Comunicación**

Elaboración de un plan de comunicación interno. El objetivo principal de la elaboración de un plan de comunicación interno es poner de manifiesto los valores corporativos y el nuevo espíritu de la compañía. Además, este plan de comunicación interno debe utilizarse para poner en conocimiento de todos los empleados el contexto existente en lo referente a los clientes (proceso de concentración) y las medidas tomadas para superar las dificultades actuales y futuras.

Articulación de Elaboración de un plan de comunicación interno. Para llevar a cabo la articulación del plan de comunicación interno, lo ideal, es realizar una serie de actividades lúdicas con los empleados que además cuenten con carácter formativo. Mediante este tipo de iniciativas conseguiremos la identificación de los empleados con la compañía, favoreciendo la creación de un buen ambiente de trabajo y por consiguiente una mejora del rendimiento, que finalmente se traducirá en un aumento de la productividad, muy importante en los procesos de concentración.

Elaboración de un plan de comunicación externo. La elaboración de un plan de comunicación externo tiene como objetivo mejorar la imagen de la compañía ante los clientes. Con este plan de comunicación exterior lo que se pretende es que se ponga de manifiesto a nivel público la capacidad de adaptación de la compañía ante situaciones adversas, convirtiéndola en uno de los mejores colaboradores que se puede tener.

Articulación de Elaboración de un plan de comunicación externo. Para articular este plan de comunicación externa, lo más adecuado es llevar a cabo campañas de publicidad en medios escritos y en medios digitales, dependiendo de la naturaleza de los clientes y además mandar información específica de las bondades de la compañía a los clientes con los que actualmente se cuenta (trípticos, posters, etc..). Con esta iniciativa, conseguiremos mejorar la visión de los de la compañía por parte de los clientes, lo que puede traducirse en el aumento de las invitaciones a futuras licitaciones y el aumento del peso de la compañía en las existentes.

5.3. Escalabilidad de los Mecanismos

Podemos definir la escalabilidad como la propiedad deseable de un proceso, que indica su habilidad para reaccionar y adaptarse sin perder calidad, o bien manejar el crecimiento continuo de trabajo de manera fluida, o bien para estar preparado para hacerse más grande sin perder calidad en los servicios ofrecidos.

En este sentido, cuando hablamos de la escalabilidad de los mecanismos, nos estamos refiriendo a aquellas acciones que es necesario llevar a cabo cuando aumentan los dos parámetros que pueden impactar de manera directa sobre ellos: El número de procesos de concentración simultáneos en diferentes clientes o por otro lado el número o tamaño de los servicios que presta la compañía de servicios.

A continuación haremos un repaso por los mecanismos previamente definidos, determinando las acciones que es necesario llevar a cabo para garantizar la escalabilidad y cuáles son los motivos que producen la necesidad.

- **Fuerza Comercial**

- **Puesta en marcha de directrices de venta compleja:** La necesidad de escalabilidad de este mecanismo puede venir provocada por los dos factores que comentamos previamente en la introducción: aumento del número de procesos de concentración simultáneos y aumento del número o del tamaño de los servicios que presta la compañía.

Para esta iniciativa, conseguiremos la escalabilidad mediante la contratación de más personal que forme parte de la fuerza comercial. De este modo conseguiremos que mediante un reparto de clientes y servicios/productos entre la fuerza comercial, todos los clientes se encuentren atendidos de manera adecuada y se pueda responder de una manera eficiente a los procesos de concentración que puedan surgir en cada uno de ellos.

- **Preventa y Ofertas**

- **Estandarización del portfolio de Servicios.** En el caso de la estandarización del portfolio de servicios, es un mecanismo que no está relacionado de manera directa con las dos variables que comentamos anteriormente, ya que es un mecanismo que se define de cara a estar preparado para los procesos de concentración de proveedores y a aumentar la eficiencia de la compañía como consecuencia de la utilización como palanca de ahorro de los volúmenes.

Independientemente de esto, en el caso en el que aumente el número de proyectos/Servicios a ejecutar es posible que sea necesario realizar una revisión del mismo con el objetivo de añadir nuevas categorías o actualizar las existentes.

- **Sistema de anticipación de proyectos.** Cuando hablamos del sistema de anticipación de proyectos, como es lógico, el aumento de la carga de trabajo a soportar por este aumentará de manera directamente proporcional al aumento del número de productos/servicios que se estén ejecutando y ofertando. En este sentido, para garantizar el nivel de funcionamiento de este mecanismo, simplemente será necesario aumentar el número de recursos humanos que utilicen esta “herramienta”, además de garantizar la posibilidad de aumentar la infraestructura que la acoge.

- **Operación y Entrega.**

- **Creación de Competence Center.** Para el caso particular de los competence centers, ocurre algo análogo a la situación que se produce

con el portfolio de servicios. Cuando aumente el número de recursos humanos o el número de proyectos/servicios a ejecutar será necesario realizar una revisión de los mismos para determinar si reflejan la realidad de los servicios que la compañía ofrece o si además de los existentes es necesario crear alguno más en función de algún nuevo servicio ofertado. Esta situación también traería consigo una actualización del portfolio de servicios.

- **Puesta en marcha de los microprocesos de Gestión del cambio.**

Basado en la definición de los microprocesos de gestión del cambio, el requerimiento de escalabilidad de este sistema puede venir demandado por el aumento del número procesos de concentración de proveedores que acaban de manera satisfactoria para la compañía así como por el número de servicios/proyectos ejecutados por la misma. En este sentido, para responder a esta necesidad de escalabilidad, solamente es necesario incorporar más personal al área de operaciones, dentro de la capa de gestión, que sea capaz de poder realizar el balanceo de recursos que pueda ser necesaria para garantizar la eficiencia y la eficacia en la prestación de servicios.

- **Departamento de Infraestructuras**

- **Concentración de proveedores.** En el caso de la concentración de proveedores de infraestructura, es un mecanismo va ligado de manera directa al número de proyectos y servicios prestados por parte de la empresa de servicios, a más servicios prestados, mayor necesidad de recursos, por lo que será necesario monitorizar esta actividad. En este caso particular no queremos decir que cada vez que aumente la plantilla sea necesario realizar un proceso de concentración, sino que, a medida que aumente el número de recursos de infraestructuras necesarios habrá que vigilar los precios y utilizar como palanca de ahorro el volumen demandado a los proveedores.
- **Sistema de asignación de recursos por función.** Para el sistema de asignación de recursos por función, la demanda de escalabilidad vendrá

determinada por el aumento de productos/servicios ejecutados por la compañía, de modo que será necesario realizar esa asignación por función y no por personas de la mejor manera posible. En este caso, la escalabilidad del sistema vendrá determinada por el aumento de la infraestructura informática que soporta este sistema, no generando demasiados problemas su ampliación.

- **Departamento de Recursos Humanos**

- **Plan de formación a los consultores.** El plan de formación a los consultores aumentará de manera proporcional al número de proyectos/servicios ofertados. Esta herramienta es algo que no tiene porque ir de la mano a un proceso de concentración de proveedores y puede ponerse en marcha antes de que suceda. En este sentido la escalabilidad de este mecanismo vendra facilitada por la incorporación de un mayor número de recursos al equipo de formadores y tal y como comentamos anteriormente, el equipo de formadores esta compuesto por los propios trabajadores de la compañía, de manera que el crecimiento de ambos debe ir en paralelo.
- **Nuevo proceso de selección.** El nuevo proceso de selección demandará escalabilidad a medida que se produzcan más procesos de concentración y a medida que el número de proyectos/servicios a ejecutar por la compañía aumente. En este sentido lo que se necesita para garantizar la escalabilidad del mecanismo es el aumento del personal destinado a la ejecución del proceso de selección previamente definido. De este modo, al aumentar el número de proyectos y servicios, aumenta el personal de la compañía y al aumentar este tenemos más perfiles disponibles para la realización de las entrevistas.
- **Métricas de alineamiento de recursos.** La utilización de la métrica de alineamiento de recursos, será utilizada a medida que se ejecuten más proyectos o servicios, tanto por aumento como por disminución, de manera que para proporcionarle escalabilidad a este mecanismo simplemente es necesario aumentar el número de recursos

que participan en su elaboración y calculo dentro del departamenteo de recursos humanos. En este sentido, también el personal perteneciente a la capa de gestión puede ayudar al departamento de RRHH a realizar este tipo de labores, eliminado los costes de esas posibles contrataciones.

- **Departamento de Organización y Procesos**

- **Nueva estructura de operaciones.** La nueva estructura de operaciones es un mecanismo que consigue escalabilidad por si mismo. Es decir, a medida que se incorporen más recursos humanos a la compañía y teniendo en cuenta las relaciones que se establecieron en la definición del mecanismo , la estructura de operaciones irá creciendo para atender a la demanda creada como consecuencia del aumento del numero de servicios o de proyectos a ejecutar por la compañía.
- **Proceso de optimización de procesos operativos.** Al ser la optimización de los procesos operativos una actividad que puede ejecutarse de manera independiente con respecto a los procesos de concentración de proveedores, no tiene sentido establecer los mecanismos de escalabilidad para esta iniciativa. Por el contrario, lo que si que tendría sentido sería realizar una revisión de los procesos en el caso en el que aumente una gran cantidad el volumen de proyectos/servicios a operar, tratando de buscar nuevas sinergias que comiencen a aflorar o para eliminar las ineficiencias que puedan surgir como consecuencia del aumento del volumen de empleados.
- **Sistema de Gestión del Conocimiento.** Para el mecanismo de gestión del conocimiento, la necesidad de escalabilidad vendrá determinada por el aumento de los productos/servicios a ejecutar por la empresa de servicios, ya que con estos aumentará el personal necesario para prestarlos y por tanto la plantilla. En este sentido, será necesario aumentar la capacidad de las herramientas utilizadas para la gestión del conocimiento asi como del personal involucrado en la recolección del mismo, que tal y como comentamos en la definición del mecanismo, forma parte de la capa de gestión dentro del area de operaciones.

- **Departamento Financiero**

- **Nuevo proceso de gestión de compras.** Para el caso del nuevo proceso de gestión de compras ocurre algo similar el proceso de concentración de proveedores recomendado en el ámbito de las infraestructuras. La situación es que el nuevo proceso de gestión de compras puede realizarse con independencia de un proceso de concentración de proveedores. En este sentido, tampoco se encuentra sujeto a los factores que hemos comentado como motivadores para la escalabilidad aunque si que puede recomendarse realizar la revisión del nuevo proceso de compras en el momento en el que aumente mucho el volumen de recursos demandados de terceros como consecuencia del aumento del personal que se ha incorporado a la compañía.
- **Revisión de la contabilidad analítica.** La escalabilidad en la revisión de la contabilidad analítica vendrá demandada como consecuencia del aumento de proyectos/servicios a prestar. El aumento de estos motivará que sea necesario revisar como se realizan las imputaciones de costes, lo que a su vez demandará algún recurso temporal al área financiero de la compañía.

- **Departamento de Comunicación**

- **Elaboración de un plan de comunicación interno.** El principal disparador de necesidad de escalabilidad de los planes de comunicación internos será el aumento de las licitaciones o procesos de concentración a los que concurre la compañía de servicios. El aumento de estas licitaciones hará necesario el aumento de las actividades de comunicación internas, con lo que la nueva carga de trabajo que debe asumir el departamento de comunicación puede ser sostenida por algún recurso de nueva incorporación.
- **Elaboración de un plan de comunicación externo.** El caso de los planes de comunicación externos es muy similar al caso anterior, con la salvedad de que solamente se pondrán en marcha en el caso en el que la compañía resulte adjudicataria después del proceso de concentración. En

este sentido la nueva carga de trabajo puede ser compratida por el recurso propuesto en la iniciativa anterior siendo por tanto bastante moderado el impacto de ambas en el caso en el que se produzca un crecimiento de las licitaciones.

Como ha podido verse a lo largo del epígrafe, para proporcionar escalabilidad a la mayoría de los mecanismos, simplemente se necesita un aumento de la plantilla de la compañía y este aumento de plantilla viene de la mano del aumento de los servicios/proyectos a ejecutar por parte de la misma, de modo que podemos decir que los mecanismos que se han definido en su mayoría son prácticamente auto escalables.

5.4. Evaluación Económica y Priorización de los Mecanismos

Una vez definidos los mecanismos, la articulación de los mismos y como puede conseguirse la escalabilidad para adaptarlos a diferentes tamaños de empresas proveedoras de servicios y diversas situaciones, es necesario realizar la evaluación económica derivada de su articulación y determinar cómo podemos priorizarlos, ya que las empresas proveedoras de servicios no cuentan con recursos ilimitados para activar todos los mecanismos.

En el primer paso para realizar la evaluación económica, se listarán los mecanismos propuestos, se determinará cuáles de ellos conllevan un coste económico interno y/o externo y cuál es la naturaleza de ese coste para terminar estableciendo una valoración subjetiva de si el coste es elevado o no y de cuál es el retorno que se espera de esa inversión. Esta evaluación se encuentra recogida dentro del punto 5 de la metodología de Gestión de Riesgos propuesta en el punto 3.1.

#	Mecanismo	Naturaleza del Coste	Coste de Implementación	Retorno de la Inversión realizada
M1	Directrices de venta compleja	Realización del proyecto interno y formación externa	Bajo	Alto

M2	Estandarización del Portfolio de Servicios	Realización del proyecto interno	Bajo	Medio
M3	Sistema de anticipación de proyectos	Realización del proyecto interno	Alto	Bajo
M4	Creación Competence Center	Realización del proyecto interno y coste de reorganización	Alto	Bajo
M5	Microprocesos del cambio	Realización del proyecto interno	Bajo	Alto
M6	Concentración de proveedores	Realización del proyecto interno y posible coste del asesoramiento externo	Alto	Bajo
M7	Asignación de recursos por función	Realización del proyecto interno	Bajo	Alto
M8	Plan de formación a los Consultores	Realización del proyecto interno y posible coste de formadores externos	Medio	Medio
M9	Nuevo proceso de selección	Realización del proyecto interno	Medio	Medio
M10	Métricas de alineamiento de recursos	Realización del proyecto interno	Bajo	Alto
M11	Nueva estructura de Operaciones	Realización del proyecto interno más coste de reorganización	Medio	Medio
M12	Optimización de procesos operativos	Realización del proyecto interno	Alto	Bajo
M13	Sistema de Gestión del Conocimiento	Realización del proyecto interno más posible coste de asesoramiento externo	Alto	Bajo
M14	Nuevo proceso de Gestión de Compras	Realización del proyecto interno	Medio	Medio
M15	Revisión de la contabilidad analítica	Realización del proyecto interno más el coste del posible asesoramiento externo	Medio	Medio
M16	Plan de comunicación interno	Realización del proyecto interno	Bajo	Alto
M17	Plan de comunicación externo	Realización del proyecto interno e inversión en publicidad	Medio	Medio

Tabla 8: Evaluación económica de los mecanismos

Una vez realizada esta clasificación, y basándonos en la matriz de categorización económica (Anexo 6: Ampliación Metodología Propuesta para la Gestión de Riesgos), estamos en disposición de determinar cuáles de los mecanismos deben activarse en primer lugar y cuales deben ejecutarse posteriormente. Este orden se muestra en la siguiente tabla:

#	Mecanismo	Priorización
M1	Directrices de venta compleja	9
M2	Estandarización del Portfolio de Servicios	6
M3	Sistema de anticipación de proyectos	2
M4	Creación Competence Center	1
M5	Microprocesos del cambio	9
M6	Concentración de proveedores	1
M7	Asignación de recursos por función	9
M8	Plan de formación a los Consultores	4
M9	Nuevo proceso de selección	4
M10	Métricas de alineamiento de recursos	9
M11	Nueva estructura de Operaciones	4
M12	Optimización de procesos operativos	1
M13	Sistema de Gestión del Conocimiento	1
M14	Nuevo proceso de Gestión de Compras	4
M15	Revisión de la contabilidad analítica	4
M16	Plan de comunicación interno	9
M17	Plan de comunicación externo	4

Tabla 9: Evaluación económica de los mecanismos

Por tanto, desde el punto de vista económico, el orden óptimo de lanzamiento de las iniciativas es:

	1ª Fase	2ª Fase	3ª Fase
Mecanismo	M1, M2, M5, M7, M10, M16	M8, M9, M11, M14, M15, M17,	M3, M4, M6, M12, M13,

Tabla 10: Orden de lanzamiento de los mecanismos

Y la relación que guarda esta priorización con respecto a los riesgos es la siguiente:

#	Riesgo	Valoración del riesgo	Acción	Mecanismo propuesto
R1	Perdida del cliente	6	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar la acción comercial sobre cliente Estar preparado para el impacto que supone la pérdida del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Directrices de venta compleja Métricas de alineamiento de recursos Sistema de anticipación de proyectos Microprocesos del cambio Plan de formación a los consultores Plan de comunicación interno
R2	Mal posicionamiento a nivel comercial en el cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> Mejorar el posicionamiento dentro del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Directrices de venta compleja Plan de comunicación externo Estandarización del portfolio de servicios
R3	No ofrecer el servicio demandado por el cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la posibilidad de ofrecer el servicio demandado 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del portfolio de servicios Sistema de anticipación del proyectos Microprocesos del cambio Plan de formación a los consultores Sistema de gestión del conocimiento Plan de comunicación interno
R6	No contar con el conocimiento necesario para prestar el servicio	3	<ul style="list-style-type: none"> Valorar si se está en disposición de prestar el servicio o no y del conocimiento del que se dispone para prestarlo 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de anticipación de proyectos Creación del Competence Center Microprocesos del Cambio Plan de formación a los consultores Métricas de alineamiento de recursos Sistema de gestión del conocimiento Pan de comunicación interno
R7	Involucración del personal en la	4	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar al personal en la prestación del 	<ul style="list-style-type: none"> Microprocesos del cambio Plan de formación a los consultores Nuevo proceso de selección

	prestación del nuevo servicio		nuevo servicio	<ul style="list-style-type: none"> Nueva estructura de operaciones Plan de comunicación interno
R10	Reflejo de la negociación y licitación en los términos del contrato	9	<ul style="list-style-type: none"> Conseguir un contrato atractivo para la compañía, agilizando la comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de los procesos operativos
R11	Filtrado de información	9	<ul style="list-style-type: none"> Evitar el filtrado de información referente a la compañía o a la licitación mejorando los procesos de comunicación interna 	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de los procesos operativos
R12	Contratación de recursos propios por parte de competidores o del propio cliente	9	<ul style="list-style-type: none"> Determinar que recursos son valiosos (internos y externos) para la prestación del servicio y conocer la situación de los consultores dentro del proceso de concentración de proveedores 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de anticipación de proyectos Microprocesos del cambio Nuevo proceso de selección Nueva estructura de operaciones Optimización de los procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Plan de comunicación interno
R13	Incapacidad de presentar una oferta económica atractiva	6	<ul style="list-style-type: none"> Optimizar la operativa interna Mejorar la competitividad de la empresa de servicios profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del portfolio de servicios Sistema de anticipación de proyectos Creación de Competence Center Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Plan de formación a los consultores Métricas de alineamiento de recursos Nueva estructura de Operaciones Optimización de procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la contabilidad analítica
R15	Retorno económico del servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar la rentabilidad económica del servicio Mejorar la competitividad de la empresa de servicios profesionales 	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del portfolio de servicios Sistema de anticipación de proyectos Creación de Competence Center Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Plan de formación a los consultores Métricas de alineamiento de recursos Nueva estructura de Operaciones Optimización de procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento

				<ul style="list-style-type: none"> Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la contabilidad analítica
R16	Incertidumbre del entorno económico	4	<ul style="list-style-type: none"> Realizar un análisis económico externo y mediante el conocimiento interno de la compañía estar preparados para el impacto potencial 	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de anticipación de proyectos Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Métricas de alineamiento de recursos Optimización de procesos operativos Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la contabilidad analítica

*Rojo: Tercera Fase, Amarillo: Segunda Fase, Verde: Primera Fase

Tabla 11: Orden de lanzamiento en relación a los riesgos

De esta manera para cada uno de los riesgos detectados y dependiendo de las capacidades económicas de la empresa de servicios profesionales estaremos en disposición de elegir para cada riesgo si lanzamos una o varias iniciativas y cuál debe ser el orden teniendo en cuenta el retorno que obtendremos.

El marco económico general de los diferentes mecanismos puede consultarse en el Anexo 8: Detalle Económico de los Mecanismos

5.5. Seguimiento y Control de los Mecanismos

Para el seguimiento y control de las medidas planteadas es necesario establecer unos indicadores que nos permitan medir su evolución. El establecimiento de estos indicadores, así como su seguimiento cubren el apartado número 6 de la metodología de gestión de riesgos planteada en 3.1 Metodología de Gestión de Riesgos

Los indicadores planteados son los siguientes:

#	Riesgo	Valoración	Mecanismo propuesto	Indicador propuesto
R1	Perdida del cliente	6	<ul style="list-style-type: none"> Directrices de venta compleja Métricas de alineamiento de recursos Sistema de anticipación 	<ul style="list-style-type: none"> Grado de satisfacción del cliente Puede obtenerse mediante la realización de encuestas sobre los servicios que se viene prestando o sobre la percepción que tiene el

			<ul style="list-style-type: none"> de proyectos • Microprocesos del cambio • Plan de formación a los consultores • Plan de comunicación interno 	<p>cliente sobre la compañía en el caso en el que no se esté trabajando en la actualidad</p>
R2	Mal posicionamiento a nivel comercial en el cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> • Directrices de venta compleja • Plan de comunicación externo • Estandarización del portfolio de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del cliente en lo referente a la labor comercial • Al igual que con el indicador anterior, se pueden remitir encuestas para aproximar su valor
R3	No ofrecer el servicio demandado por el cliente	3	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del portfolio de servicios • Sistema de anticipación del proyectos • Microprocesos del cambio • Plan de formación a los consultores • Sistema de gestión del conocimiento • Plan de comunicación interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de alineamiento entre el servicio demandado y los servicios ofrecidos • En este caso lo adecuado es construir un indicador que nos permita determinar si lo que solicita el cliente es similar a lo que se ofrece como compañía y que mediante un porcentaje se determine el alineamiento entre ambas visiones
R6	No contar con el conocimiento necesario para prestar el servicio	3	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de anticipación de proyectos • Creación del Competence Center • Microprocesos del Cambio • Plan de formación a los consultores • Métricas de alineamiento de recursos • Sistema de gestión del conocimiento • Plan de comunicación interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de alineamiento entre el conocimiento necesario para prestar el servicio demandado y el conocimiento existente en la compañía como consecuencia de los servicios prestados • Este indicador es similar al anterior pero con la salvedad de que está relacionado con el conocimiento en lugar de con el enfoque operativo y nos permitirá determinar si estamos en disposición de prestar el servicio o no
R7	Involucración del personal en la prestación del nuevo servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> • Microprocesos del cambio • Plan de formación a los consultores • Nuevo proceso de selección • Nueva estructura de operaciones • Plan de comunicación interno 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de satisfacción del personal con la compañía • Grado de satisfacción del personal con el servicio • Mediante estos dos indicadores, estaremos en disposición de determinar si la tendencia es a que la prestación del servicio se realice de manera adecuada para satisfacer al cliente o no
R10	Reflejo de la negociación y	9	<ul style="list-style-type: none"> • Optimización de los procesos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado de cumplimiento del contrato con las expectativas de

	licitación en los términos del contrato			la compañía <ul style="list-style-type: none"> Gracias a este indicador, estaremos en disposición de determinar si la negociación del contrato está transcurriendo hacia donde queremos como empresa de servicio o si por el contrario la evolución es negativa.
R11	Filtrado de información	9	<ul style="list-style-type: none"> Optimización de los procesos operativos 	<ul style="list-style-type: none"> Para este caso particular no aplica la utilización de un indicador que monitorice el filtrado de información.
R12	Contratación de recursos propios por parte de competidores o del propio cliente	9	<ul style="list-style-type: none"> Sistema de anticipación de proyectos Microprocesos del cambio Nuevo proceso de selección Nueva estructura de operaciones Optimización de los procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Plan de comunicación interno 	<ul style="list-style-type: none"> Personal susceptible de ser contratado Personal propio contratado por terceros Para la monitorización de este riesgo, podemos plantear dos indicadores, el primero de ellos para determinar la cantidad de personal que es susceptible de ser contratado y el segundo de ellos cuanto personal ha sido contratado realmente Mediante el cociente de ambos indicadores podremos obtener un nuevo indicador en forma de ratio y ver como evoluciona temporalmente
R13	Incapacidad de presentar una oferta económica atractiva	6	<ul style="list-style-type: none"> Estandarización del portfolio de servicios Sistema de anticipación de proyectos Creación de Competence Center Concentración de proveedores propios Asignación de recursos por función Plan de formación a los consultores Métricas de alineamiento de recursos Nueva estructura de Operaciones Optimización de procesos operativos Sistema de gestión del conocimiento Nuevo proceso de gestión de compras Revisión de la 	<ul style="list-style-type: none"> Para la medición sobre si una oferta económica resulta atractiva al cliente o no, entendiendo como atractiva dentro de un proceso de concentración bajo precio y buena calidad, lo que se puede plantear son indicadores que midan el grado de implantación de los mecanismos planteados , ya que como segunda derivada de estos mecanismos se obtendrá una reducción de los costes operativos y por tanto un precio competitivo Podemos complementar las medidas anteriores con índices de calidad del servicio que pueden obtenerse de las encuestas de satisfacción del cliente mediante valoraciones del servicio como tiempo de entrega, calidad percibida, etc..

			contabilidad analítica	
R15	Retorno económico del servicio	4	<ul style="list-style-type: none"> • Estandarización del portfolio de servicios • Sistema de anticipación de proyectos • Creación de Competence Center • Concentración de proveedores propios • Asignación de recursos por función • Plan de formación a los consultores • Métricas de alineamiento de recursos • Nueva estructura de Operaciones • Optimización de procesos operativos • Sistema de gestión del conocimiento • Nuevo proceso de gestión de compras • Revisión de la contabilidad analítica 	<ul style="list-style-type: none"> • Para realizar el seguimiento del retorno económico del servicio, podemos utilizar indicadores financieros como el margen bruto o las necesidades operativas de financiación que nos permitirán determinar si el servicio está resultando rentable o no
R16	Incertidumbre del entorno económico	4	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema de anticipación de proyectos • Concentración de proveedores propios • Asignación de recursos por función • Métricas de alineamiento de recursos • Optimización de procesos operativos • Nuevo proceso de gestión de compras • Revisión de la contabilidad analítica 	<ul style="list-style-type: none"> • Para medir la incertidumbre del entorno económico, podemos emplear indicadores económicos externos como pueden ser: La prima de riesgo, el ibex35, etc... • Estos indicadores nos darán una idea bastante clara de la coyuntura económica sobre la que operaremos como empresa

Tabla 12: Indicadores de Concentración

En este caso es necesario señalar que los Indicadores planteados son genéricos y que cada empresa de servicios deberá construir aquellos que le permitan medir la evolución de sus riesgos pudiendo tomar como ejemplo los propuestos.

6. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

Las empresas de servicios profesionales están inmersas de manera continuada en tiempos de desafíos y tiempos de reinversiones. En la actualidad, los desafíos a los que deben enfrentarse cuentan con la siguiente naturaleza:

- Las Compañías Clientes, líderes de diferentes segmentos y mercados, están dedicando más tiempo a planificar, estandarizar y considerar las distintas implicaciones que puedan tener sus relaciones con proveedores de servicios
- Los clientes están depurando los criterios y procesos de selección, de modo que les permitan definir soluciones acotadas e identificar a los proveedores que mejor se ajustan su propia Compañía y a sus necesidades inmediatas.
- Están cobrando especial importancia en los clientes el valor para el negocio (vender más) y para el cliente interno (vender mejor), así como el impacto en los procesos y en el personal (haciendo consideraciones de gestión del cambio y de evolución de la cultura corporativa).

Dentro de los procesos de concentración de proveedores, es importante identificar las principales partes interesadas, que cliente y proveedor analicen la necesidad de negocio, y que se evalúen las diferentes alternativas de relación entre ambas partes. En definitiva, es capital realizar una gran gestión de expectativas, de modo que ninguna de las partes sienta frustración durante lo que debería ser una relación larga y provechosa.

Ser capaz de calcular cuándo y cómo se obtendrá y como medir el valor generado por este tipo de proceso, resulta un aspecto crítico para asegurar el éxito en las compañías proveedoras de servicios profesionales, para lo que deberán iniciar tiempos de reinversión:

- Incrementando el tiempo dedicado a planificar el Servicio y analizar tanto los impactos en los Proyectos/Servicios como las necesidades para poder realizar la prestación del mismo
- Definiendo el impacto en el negocio y las métricas que deben emplearse para medir el éxito de un Servicio y su alineación con los objetivos de negocio y el valor aportado al mismo
- Estandarizando los Servicios y la respuesta a los procesos de selección para reducir la complejidad y aportar mayor eficiencia al negocio
- Comunicando a los clientes sus virtudes y defectos (puntos fuertes y débiles) y buscando un modelo de relación en la que todas las partes salgan ganando a largo plazo
- Elevando su nivel de resiliencia para garantizar la continuidad y sostenibilidad
- Contando con un marco de trabajo que les permita adecuarse a la evolución que está experimentando la gestión de los suministradores en los clientes
- Utilizando estos marcos de trabajo para conseguir una inercia que les permita evolucionar, por ejemplo, hacia nuevos mercados

Este proyecto fin de Máster constituye el primer paso para esa reinversión, permitiendo a los proveedores de servicios medir el impacto de los procesos de concentración iniciados en los clientes y contrarrestarlos amparados en un marco metodológico.

7. BIBLIOGRAFIA Y REFERENCIAS

ALTRAN (2012), “Evolución del macro-sector de las telecomunicaciones en España 2012-2015”

AEC (2012), “Libro Blanco de Buenas Prácticas en el mercado de la consultoría”.

ADAMSON, J., (1991): “Strategic planning and procurement”, National Association of Purchasing Management.

BROOKSHAW, T. Y TERZIOVSKI, M., (1997): “The relationship between strategic purchasing and customer satisfaction within a total quality management environment”, Benchmarking for Quality Management & Technology.

BURRIS, A.M. (2002).- *Service Provider Strategy: Proven Secrets of XSPs*. Prentice Hall.

CARTER, J., SMELTZER, L. Y NARASIMHAN, R., (1998): “The role of buyer and supplier relationships in integrating TQM through the supply chain”, European Journal of Purchasing and Supply Management.

CARR, A. S. Y PEARSON, J. N., (1999): “Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes”, Journal of Operations Management.

CARR, A. S. y PEARSON, J. N., (2002): “The impact of purchasing and supplier involvement on strategic purchasing and its impact on firm’s performance”, International Journal of Operations & Production Management.

COUSINS, P. D., (2005): “The alignment of appropriate firm and supply strategies for competitive advantage”, International Journal of Operations & Production Management.

COX, A., (1996): “Relational competence and strategic procurement management”, European Journal of Purchasing & Supply Management.

DYER, J.H. (1997).- “Effective interfirm collaboration: how firms minimize transaction costs and maximize transaction value”. Strategic Management Journal.

HILL, C.W.L.; JONES, G.R. (1996).- *Administración Estratégica: Un enfoque Integrado*, McGraw-Hill.

HERBIG, P. Y O’HARA, B., (1996): “International procurement practices: a matter of relationship”, Management Decision.

HODGE, B.J.; ANTHONY, W.P.; GALES, L.M. (1998).- *Teoría de la organización*, Prentice Hall.

HUERTA, E. (1989).- “Análisis de la integración vertical de empresas en España”.

Papeles de Economía Española.

KAKABADSE, A.; KAKABADSE, N. (2000).- “Sourcing: new face to economies of scale and the emergence of new organizational forms”. *Knowledge and Process Management.*

KRAUSE, D. R., (1999): “The antecedents of buying firm efforts to improve suppliers”, *Journal of Operations Management.*

LÓPEZ BAYÓN, S.; VENTURA-VICTORIA, J.; GONZÁLEZ-DÍAZ, M. (2002).- “La formalización de los acuerdos de subcontratación: el caso de la industria electrónica española”. *Investigaciones Económicas.*

MUFFATO, M. Y PAYARO, A., (2004): “Implementation of e-procurement and e-fulfilment processes: A comparison of cases in the motorcycle industry”, *International Journal of Production Economics.*

PORTER, M. (1980): “Competitive Strategy”, The Free Press, New York.

PORTER, M. E., (1982): “Competitive Advantage of Nations”, Prentice-Hall.

UNITED NATIONS, (2013), “World Economic Situation and prospects 2014”.

UNITED NATIONS (2012), “World Economic Situation and Prospects 2013”.

Para la elaboración del trabajo fin de Máster también se han tomado como referencia y material de apoyo la documentación proporcionada a lo largo del mismo.

8. GLOSARIO

Benchmark: patrón o parámetro de referencia, comparativa. Técnica empleada para medir el rendimiento de un sistema o componente del mismo en comparación con un patrón o parámetro que sirve de referencia. Es término propio de gestión de la calidad.

Capital humano: parte del capital intelectual en la que se recogen tanto las competencias actuales (conocimientos, habilidades y actitudes) como la capacidad de aprendizaje y creación de las personas y equipos de trabajo que integran la organización.

Capital intelectual: conjunto de recursos intangibles y capacidades de carácter estratégico que posee o controla una organización.

CEO (chief executive officer): presidente.

CIO (chief information officer): responsable de sistemas de información, director del departamento de informática.

Client Satisfaction Management: gestión de las expectativas del cliente y medición objetiva de su nivel de satisfacción.

Cliente interno de negocio: el cliente de la empresa u organización que contrata los servicios de una firma de consultoría; es decir, el cliente del cliente de ésta.

Commodities: artículos de consumo, productos, mercancías; bienes y servicios; materias primas.

CRM (customer relationship management): gestión de relaciones con el cliente.

Customer Contact: contacto con el cliente.

Customer relationship management (CRM): gestión de relaciones con el cliente.

Delivery: entrega o provisión del servicio (una de las fases de la relación cliente-proveedor).

eSupport: soporte electrónico.

Expertise: pericia, conjunto de los conocimientos y saber hacer de una empresa que representan su experiencia, práctica, capacidades y habilidades en su ámbito de actividad.

Field force enablement: capacitación de la fuerza de ventas.

Gaps: huecos o lagunas encontrados en un programa, solución o proyecto.

Hardware: en el sector tecnológico, engloba los dispositivos y terminales informáticos.

Information Management: gestión de la información.

Know-how: término inglés que expresa las habilidades y conocimientos de una empresa, institución de investigación, etc.

KPI (key performance indicators): indicadores clave de rendimiento y satisfacción del cliente.

Lose-lose: sin beneficios o con perjuicios para ambas partes. Referido a relaciones.

Método incremental: aquel que refleja los incrementos positivos o negativos que se presentan en relación con períodos anteriores. Se realiza posteriormente un promedio aritmético de los aumentos porcentuales y el resultado se aplica sumándolo al resultado del periodo actual.

NDA (non-disclosure agreement): acuerdo de confidencialidad.

Nearshore: externalización de servicios en lugares cercanos al negocio.

Non-disclosure agreement: véase NDA.

Offering: oferta de servicios; es término equivalente a portfolio.

Offshore: externalización de servicios en lugares diferentes al del negocio.

Onshore: externalización de servicios en la misma localización que el negocio.

Outputs: salidas, datos que proceden de un proceso y terminan en un dispositivo de almacenamiento; a veces dispositivos de presentación o periféricos; productos o resultados finales de un proceso.

Outsourcing: externalización de la gestión de una parte de un negocio.

Partnership: partenariado, asociación, entidad social, sociedad colectiva o comanditaria; designa a veces una sociedad colectiva, o civil, o una comunidad de bienes.

Players: actores, interesados, partes interesadas.

Portfolio: cartera de productos y servicios.

Quality Assurance: control de calidad.

Reporting: proceso de elaboración y remisión de informes que permite cubrir la supervisión y control del desarrollo de un proyecto.

Request for information (RFI): solicitud de información.

RFP: véase Request for proposals.

Request for proposals (RFP): solicitud de propuestas u ofertas.

Risk Assessment: evaluación del riesgo.

Short list: listado o relación de proveedores preseleccionados entre los candidatos en un proceso de evaluación y elección de ofertas presentadas.

Sourcing and Procurement: se refiere a la compra de productos o servicios de proveedores externos.

Stakeholders: interesados, parte interesadas, interlocutores, partícipes.

Supplier Relationship Management: gestión de la relación con proveedores.

Supply Chain Management: gestión de la cadena de suministro.

TI: tecnologías de la información.

TIC: tecnologías de la información y comunicación.

Time & materials (T&M): lit. ‘tiempo y materiales’, tipo de proyectos de consultoría que incluyen la provisión de recursos humanos propios que se desplazan a las instalaciones del cliente.

Win-lose: con beneficios para una parte y perjuicios para otra. Referido a relaciones.

Win-win: con beneficios para ambas partes. Referido a relaciones.

Workshop: reunión o sesión de trabajo.

9. ANEXOS

Anexo 1: Revisión de la Gestión de Adquisiciones

Este anexo pretende revisar la gestión de adquisiciones, primero considerando la evolución de su definición y la terminología actual. Segundo, analizando las bases teóricas que conceden un creciente reconocimiento estratégico a las adquisiciones y tercero revisando las prácticas en adquisiciones que representan las tendencias actuales y han cobrado un mayor protagonismo en los últimos años (Nuevo paradigma de relación Comprador-Proveedor).

Definiciones y Terminología

La evolución de la Gestión de Adquisiciones se ve reflejada, en gran medida por el desarrollo conceptual que ha experimentado su definición a lo largo de las últimas décadas, con la incorporación de nuevos términos y actividades que vislumbran los cambios más significativos de su aportación organizativa.

Como se observa en las definiciones incluidas en la siguiente tabla, la Gestión de Adquisiciones ha pasado de actividades más operativas en su relación con los proveedores (ej. emisión de pedidos, control de entregas), a incorporar actividades de carácter estratégico (ej. contribuir a los objetivos estratégicos de la organización, mantener buenas relaciones con los proveedores), que son funciones fundamentales dentro de las nuevas tendencias en adquisiciones.

AUTOR / DEFINICIÓN
Elliot-Shircore y Steele (1985): Es el proceso por el cual una compañía contrata con terceras partes para obtener bienes o servicios necesarios para realizar su actividad en el menor tiempo y costo posible.
Van Weele (1994): Está definido como un proceso que incluye todas las actividades requeridas para adquirir un artículo, desde los proveedores a su destino final.
Compton y Jessop (1995): La obtención por varios medios (ej. Préstamo, transferencia, crédito) provisiones y servicios con o sin consideración.
Van Weele y Rozemeijer (1996): Son todas las actividades necesarias para obtener un producto de los

proveedores en el sitio que actualmente es requerido. Esto abarca, almacenar, transportar, auditar, asegurar y controlar la calidad.

Victorian Government Purchasing Board (1997/1998): Es la actividad de compra de bienes y servicios a cambio de dinero o algún valor monetario. Se refiere generalmente al sentido de múltiples transacciones o procesos de operación de una unidad organizacional.

Fung (1999): La Gestión de Adquisiciones se ocupa de la adquisición de los recursos y bienes de proveedores que contribuyen a los objetivos estratégicos y administrativos de la organización. Así mismo, es una actividad que responde creativamente a las necesidades de los consumidores internos y a mantener una buena relación con los proveedores y consumidores externos.

Kakouris (2006): Las adquisiciones son todas las actividades asociadas con la identificación de necesidades (iniciación), la identificación de criterios de selección (planeación), la preselección de proveedores (calificación), la selección final de proveedores y la supervisión de su funcionamiento.

Tabla 13: Autor / Definición

El estudio conceptual de la Gestión de Adquisiciones, nos remite necesariamente a la literatura anglosajona que ha incluido a partir de “purchasing” una nueva generación de términos. Algunos de ellos, como “provisioning”, “buying” y “procurement” son términos que generalmente se utilizan de forma aleatoria.

Tratando de aclarar esta cuestión, podríamos decir que “procurement” se usa para describir las actividades concernientes con la planificación operativa y táctica de la organización del suministro, mientras que “purchasing” es visto como una parte o elemento de “procurement” que trata los procesos de adquisición de bienes y servicios. Por otra parte, también podemos establecer que la diferencia entre “purchasing” y “procurement” radica en que el primero se refiere a la gestión de las relaciones de aprovisionamiento en su conjunto, mientras que el segundo se refiere más al tratamiento físico del material o servicio, y a los aspectos relacionados con el control, almacenamiento y distribución que se llevan a cabo después del contrato.

Finalmente, el “procurement” incluye todas las actividades necesarias para llevar el producto desde el proveedor a su destino final, mientras que “purchasing” cubre las actividades por las cuales la empresa recibe una factura del exterior.

Por otra parte, la incorporación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) a la gestión empresarial y, en concreto, a la Gestión de Adquisiciones, ha traído también nuevos términos que, entre los profesionales, tienden incluso a no traducirse. Por ejemplo, “e-procurement”, definido como todas las actividades necesarias para la compra de bienes y servicios que son mantenidas vía internet o a través de TICs; “e-fulfillment”, que se encarga de la recepción de órdenes de compra, manejo de transacciones, control y disponibilidad de producto, distribución y comunicación con el cliente, utilizando TICs y “e-sourcing”, que es un soporte y simplificación de los procesos estratégicos de aprovisionamiento, a través del aumento de la comunicación y colaboración entre los integrantes de la cadena de abastecimiento y la mejora de la comunicación con los proveedores.

En suma, la variedad de términos son un reflejo inequívoco de la continua evolución que la Gestión de Adquisiciones ha supuesto para las organizaciones.

Papel Estratégico de la Gestión de Adquisiciones

La Gestión Estratégica de Adquisiciones tiene como base teórica tres perspectivas que sustentan su alcance o aportación dentro y fuera de la organización. El enfoque de la Teoría de las Organizaciones basada en el entorno competitivo que plantea Porter, la perspectiva de la Teoría de Recursos y Capacidades y, por último, la Teoría de los Costes de Transacción.

El planteamiento de Porter parte de un marco que conforma la estructura de la industria y está basado en el modelo de las cinco fuerzas (la rivalidad de los competidores, la amenaza de entradas de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores).

Dentro de este contexto las empresas establecen sus estrategias y despliegan sus capacidades para competir⁴. De acuerdo con Porter, las cinco fuerzas influyen en la selección y conveniencia de la estrategia competitiva, basada en la selección de tres estrategias genéricas (liderazgo en costes, diferenciación del producto/servicio y segmentación de mercado). Estrategias que permitirán obtener ventaja competitiva, la cual se define como el valor que la empresa crea para sus clientes.

En este sentido, es cuando se evidencia el importante papel estratégico que las Adquisiciones pueden ejercer sobre las organizaciones, ya que según Porter, las adquisiciones son una parte esencial de la empresa que impactan en la capacidad de la organización para alcanzar sus proyectos estratégicos. Principalmente, porque la Gestión Estratégica de Adquisiciones es quien hace posible la vinculación de los proveedores dentro del marco estratégico corporativo, a través de los programas de evaluación y el establecimiento de nuevos tipos de relación más comprometidas y cooperativas.

De igual modo, es importante porque la Gestión de Adquisiciones tiene una capacidad de negociación que posibilita la mejora en la calidad de los productos comprados, la eficiencia en la distribución y el control de costes. Así pues, la Gestión de Adquisiciones contribuye directamente al menos en dos de las cinco fuerzas que determinan la rentabilidad de la industria (el poder de negociación de los compradores, y el poder de negociación de los proveedores). Por tanto, sobre la base del trabajo de Porter, es imposible concluir que la Gestión de Adquisiciones no juegue ningún papel estratégico.

En cuanto al enfoque de la Teoría de los Recursos y Capacidades, éste basa su estudio principalmente en cómo las empresas (consideradas un cúmulo de recursos únicos)

⁴ En este sentido Porter se acerca al enfoque contingente al establecer que la mejor estrategia dependerá del entorno en que se desenvuelva la empresa. La perspectiva contingente establece que no existe una única forma de gestionar y de configurar la estructura de las organizaciones, si no que dependen del entorno.

generan capacidades que permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles y duraderas.

Esta perspectiva establece que las más importantes capacidades organizativas se configuran como respuestas inmediatas a los cambios del entorno competitivo. La Gestión Estratégica de las Adquisiciones es una respuesta a la competitividad y dinamismo que existe en un entorno globalizado. Respuesta que se configura, primero porque la Gestión de Adquisiciones es catalogada como una capacidad que ejerce una influencia directa en los objetivos de la empresa y ayuda a construir y mantener ventajas competitivas. Segundo, porque la Gestión de Adquisiciones no sólo contribuye a los cimientos de la organización sino que también es vital para fomentar capacidades de gestión.

Estas capacidades están principalmente vinculadas a nuevas formas de gestionar las adquisiciones, las cuales se basan en el desarrollo de relaciones más directas y compenetradas con los proveedores.

Igualmente, la Teoría de Recursos y Capacidades establece que la gestión óptima de vínculos que se forman dentro y entre organizaciones pueden generar ventajas competitivas mucho más sólidas que las que provienen de la gestión óptima de actividades o recursos individuales.

Así, el desarrollo de las habilidades estratégicas de la Gestión de Adquisiciones tales como la coordinación con y entre proveedores, el desarrollo de proveedores, el análisis conjunto de costes, o el análisis de las capacidades de los proveedores estarán garantizadas si se entablan fuertes alianzas de gestión entre proveedores y compradores, las cuales formarían parte del capital social y los recursos de la organización.

Finalmente, la Teoría de los Costes de Transacción analiza la eficiencia de las relaciones entre compradores y proveedores bajo la óptica de los costes de transacción, los cuales se definen como los costes en los que incurre una empresa al realizar una

transferencia, transacción o intercambio de bienes o servicios, dentro de las fases de producción y distribución. Estos incluyen los costes de negociación, implementación, adaptación, coordinación, monitorización y control de acuerdos de intercambio.

Así pues, la Teoría de los Costes de Transacción plantea tres posibles modelos de gestión: un modelo de mercado, que se caracteriza por un alto grado de independencia de las organizaciones; un modelo jerárquico más tradicional en cuyo caso son los compradores quienes determinan las reglas formales de comportamiento de los proveedores; y finalmente un modelo híbrido que combina parte de los dos modelos anteriores, con lo cual sacrifica parte de los incentivos del mercado (por ejemplo, libre competencia) a favor de una mejor coordinación entre las partes, e igualmente, pierde parte de la coordinación del modelo jerárquico para obtener algunos beneficios del modelo de mercado y una mayor cooperación.

Dicho de otra manera, en aquellos casos donde los gastos de coordinación entre los actores son altos, las organizaciones tienden a sustituir la coordinación por la jerarquía, creando así cadenas verticalmente integradas. Sin llegar a la jerarquía, habría opciones intermedias caracterizadas por el establecimiento de acuerdos más especializados, con grados de cooperación más altos, y responsabilidades más compartidas.

Por tanto, unas relaciones más cercanas son un instrumento eficiente para que los compradores controlen los gastos de transacción tanto de naturaleza estratégica como operativa. Y, por ende, no solo contribuyan a la reducción de costes, sino también a la creación de valor en la empresa.

Finalmente, se puede concluir que en la medida en que las transacciones entre proveedores y compradores sean más frecuentes, mayor será el beneficio que se obtenga del establecimiento de sistemas de coordinación y cooperación entre las partes, teniendo en cuenta que en empresas con un flujo de suministro o abastecimiento mínimo, la influencia de las relaciones con los proveedores no es relevante.

Relación Comprador-Proveedor

La evolución dentro y alrededor de la función de adquisiciones ha dado como resultado el desarrollo de un rango de diversas relaciones con los proveedores, las cuales superan la visión tradicional de “adversario” que existía con respecto a los proveedores y marcan nuevos caminos de trabajo conjunto.

Estas nuevas relaciones comprador-proveedor generan diferentes tipos de asociaciones que la literatura ha integrado bajo el concepto de aprovisionamiento asociado (“partnership sourcing”). La CBI (Confederation of British Industry), en septiembre de 1990, es quien lanza la iniciativa del aprovisionamiento asociado, buscando principalmente la reducción de costes, la mejora de la calidad y la innovación.

De ahí en adelante, tanto la literatura de marketing como la de adquisiciones han encaminado sus esfuerzos por determinar la naturaleza, dimensiones y efectos de las distintas formas de asociación entre proveedores y compradores, las cuales generalmente se han venido estudiando dentro de la estela de la Gestión de la Cadena de Abastecimiento (“Supply Chain Management”).

Los tipos de aprovisionamiento asociado que destacamos en la siguiente tabla son: el aprovisionamiento ajustado o justo a tiempo (“JIT purchasing”), las sociedades/alianzas estratégicas con proveedores (“Strategic Supplier Alliances”) y la externalización o subcontratación de procesos o servicios (“Outsourcing”).

	JIT AJUSTADO (JIT Purchasing)	ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES (Strategic Supplier Alliance)	EXTERNALIZACION DE SERVICIOS (Outsourcing)
Definición	Es una práctica de aprovisionamiento basado en los sistemas Just-in-time, que se caracteriza por la selección de un solo proveedor para un específico grupo de	Una alianza implica una relación de negocios entre dos organizaciones independientes basadas en la confianza mutua, la franqueza, el riesgo compartido y las retribuciones compartidas	Se define como un tipo de subcontrato, donde se confía a terceros todo o una parte de la actividad realizada. Lo cual, se puede interpretar como una nueva forma de cooperación dentro de

	artículos.	que producen una ventaja competitiva mayor que los que se alcanzarían individualmente.	una extensa gama de híbridos organizacionales que existen entre la empresa y el mercado.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción significativa de inventario del trabajo en progreso y del stock final. • Disminución de plazos de entrega. • Mejora en calidad y productividad. • Incremento de la adaptabilidad y flexibilidad al cambio. • Bajar costos de producción. • Eliminación de producción de artículos innecesarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducir el precio. • Incrementar la confianza en el suministro. • Incrementar la influencia del proveedor en la calidad y distribución. • Reducción de costos. • Mejoramiento del servicio. • Incremento de la ventaja competitiva. 	<ul style="list-style-type: none"> • Reducción de costos. • Acceso a nuevas tecnologías. • Acceso a recursos y capacidades. • Reducción del riesgo.
Beneficios	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos relacionados con reducciones importantes de inventario, plazos de entrega, flexibilidad programada y calidad, son los más susceptibles de alcanzar. Paralelamente el JIT como una filosofía de gestión, alcanza ciertos cambios de mentalidad y una manera diferente de entender los límites de una empresa y las relaciones industriales del suministro. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora de la coordinación. • Reducción del precio. • Mejora de las condiciones limitadas de abastecimiento. • Disminución de la burocracia interna. • Compartir mayores niveles de información. • Reducción de costos. • Satisfacción del cliente • Actualización de los cambios tecnológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La opción de obtener un abastecedor más competente que la empresa en la realización de una o varias actividades, levanta los estándares de eficiencia y contribuye al negocio base. Para ello, es necesario conocer las capacidades propias para cada actividad y a su vez conocer las capacidades de los posibles abastecedores de dichas capacidades o

			servicios y escoger el mejor. Así las empresas pueden beneficiarse de un “outsourcing” estratégico.
Observaciones	El Aprovisionamiento JIT requiere de inversiones tanto del comprador como del proveedor para adaptarse y mejorar la relación.	Mientras muchas alianzas están estructuradas formalmente, una tercera parte de todas las alianzas tienen naturaleza informal. Las alianzas en el corto plazo no garantizan el mejoramiento de la productividad serán más adelante y puede tener solo un impacto marginal sobre la ventaja competitiva.	La decisión de externalizar actividades, se sustenta en un análisis razonado y simple a la vez. Si usted puede contratar algo afuera que es más barato y mejor que lo que hace usted mismo, contrátele. Ya que no sólo ganará dinero sino además eficacia, puesto que se centrará en las actividades que hace mejor localmente.

Tabla 14 Tipos de Aprovisionamiento.

Igualmente, junto a estos tipos de aprovisionamiento han surgido programas y actividades de gestión que describen nuevos grados de relación entre compradores y proveedores, sugiriendo niveles de cooperación y comunicación más avanzados.

En primera instancia, podemos identificar un tipo de actividades que conforman el denominado marco cooperativo, y representan de alguna manera la base de crédito y confianza en la relación comprador-proveedor. En este grupo destacamos tres tipos de actividades relacionales:

- **Establecimiento de relaciones a largo plazo**, las cuales se caracterizan por la confianza y por la disposición de compartir información y de invertir en el desarrollo específico de la relación comprador-proveedor. Tanto las empresas compradoras como las proveedoras tienen una “creencia o expectativa de continuidad” que se caracteriza porque en el caso de las empresas compradoras

esperan que sus relaciones con sus principales proveedores se conviertan en duraderas; también, esperan que trabajar estrechamente con ellos les garantice la calidad de su producto y finalmente porque ven a los proveedores como una prolongación de su propia empresa. En cuanto a las empresas proveedoras la expectativa de continuidad se caracteriza porque observan a la empresa contratante o compradora como una alianza a largo plazo. Así pues, actualmente la expectativa de continuidad, así como el deseo de colaboración y confianza son claves en el desarrollo de relaciones duraderas y compenetradas entre proveedores y compradores.

- **Recompensas y reconocimiento del trabajo de los proveedores.** Son las actividades mediante las cuales el comprador reconoce el esfuerzo, la participación y dedicación a la mejora y el rendimiento del proveedor. Estas recompensas están acompañadas de continuas evaluaciones que miden los objetivos alcanzados y en función de las cuales se otorgarán las recompensas pactadas o prometidas. Este tipo de actividades, además de reconocer el esfuerzo en el desempeño de los proveedores, pretenden motivar e incentivar el trabajo de éstos y, con ello, se tiende a mejorar el rendimiento de toda la cadena de abastecimiento.
- **Intercambio fluido de información tanto formal como informal.** La comunicación es el grado en que los miembros de una relación intercambian información útil y oportuna el uno con el otro. Ese intercambio de información beneficia a las partes, ayudando a resolver conflictos, aumentando el nivel de conocimiento mutuo, y favoreciendo las relaciones. En este sentido, la comunicación es un antecedente de confianza, que con el paso del tiempo se irá acumulando hasta alcanzar niveles más altos de comunicación. Así pues, el aumento de información intercambiada, es un indicador y base de confianza y entendimiento que busca el beneficio de las partes de manera igualitaria.

Una vez entablada una relación y establecidos ciertos grados de confianza y reciprocidad, se establecen una serie de nuevas actividades en la relación comprador-proveedor, que conforman una nueva línea de actividades o tendencias de

aprovisionamiento. Estas actividades las reuniremos en los siguientes grupos, los cuales conforman lo que se denomina “prácticas avanzadas de compra”:

- Actividades de Control
- Actividades de Participación
- Actividades Logísticas

Actividades de Control

Denominamos actividades de control a todas aquellas medidas que se aplican para prevenir, reducir o eliminar un fallo en el suministro. Una de las funciones principales de la gestión de adquisiciones es la de buscar e identificar proveedores potenciales y determinar sus cualificaciones como proveedores de la empresa.

Para ello, hay una serie de actividades que se han venido consolidando, que han permitido aumentar las posibilidades de acertar en la selección de proveedores y, una vez seleccionados, fortalecer las relaciones. Una de éstas actividades es la evaluación formal de proveedores, con dicha evaluación se pretende valorar minuciosamente el funcionamiento de los proveedores, sus procesos y desempeño. Una vez, identificados los fallos y defectos en el funcionamiento se establecen indicadores y se toman medidas que ofrezcan soluciones efectivas para la corrección de dichos fallos. Esta actividad es fundamental de cara al funcionamiento de la relación comprador-proveedor, puesto que por encima de la identificación de los errores y defectos que pueda tener un proveedor se pone a prueba la capacidad que tiene éste de sobreponerse y enmendar sus equivocaciones.

Igualmente, la evaluación de proveedores genera información útil tanto para seleccionar y reducir la base de proveedores, como para su propio desarrollo. Así que, la implantación de actividades como la evaluación de proveedores supone un incremento del rendimiento de la función de adquisiciones y una base para la implantación de actividades avanzadas de desarrollo de proveedores.

Otra de las actividades de control más mencionada es la certificación (también conocida como Homologación) de proveedores, cuyo papel es el de comprobar hasta qué punto las políticas de gestión y capacidades de los proveedores se ajustan a las requeridas por la organización. Puede implantarse de dos formas: la primera consiste en un examen particular de verificación en donde se inspecciona al proveedor y se determina si es potencialmente capaz de cumplir con las exigencias del comprador en cuanto calidad, fiabilidad, costes, etc.; la segunda consiste en exigir certificaciones externas (por ejemplo, la certificación ISO9001 o ISO14001)⁵ que puedan garantizar que su funcionamiento está conforme a unos estándares específicos de gestión y desempeño.

Las empresas con programas de certificación de proveedores, obtienen más altos niveles de resultados que las que no los tienen. Así pues, con la certificación de proveedores se pretende además de garantizar el cumplimiento de unas exigencias y normas estándar de funcionamiento, la eliminación de procesos de inspección y control de calidad, así como algunas pruebas o test de mercancías.

Igualmente, las visitas a proveedores son una de las actividades que caracteriza una actitud de control de la empresa hacia sus proveedores. A pesar que los programas de certificación han reducido ostensiblemente la necesidad de las visitas, éstas continúan siendo un enlace directo de acercamiento y conocimiento entre compradores y proveedores.

El establecimiento de visitas regulares a proveedores ayuda a prevenir problemas o fallos en la distribución de mercancías y en la calidad de los productos, principalmente, porque es una actividad que acerca directamente a compradores y proveedores y permite

⁵ Las normas ISO (International Organization for Standardization) proporcionan un marco de referencia y una lengua común tecnológica entre las empresas y sus proveedores que facilita el comercio y la transferencia de tecnología. Destacan por su repercusión externa los estándares de gestión en materia de calidad (familia de normas ISO9000) y en materia medioambiental (familia de normas ISO14000). La conformidad con dos de estos estándares, la ISO9001 e ISO14001, pueden ser certificada por organismos acreditados.

un contacto y conocimiento constante y de primera mano de las condiciones y procedimientos realizados.

También podemos hablar de seguimiento y control del funcionamiento de proveedores como la actividad que permite evaluar al proveedor de forma continuada permitiendo establecer los avances que se alcanzan en procesos y productos específicos. Viene por lo tanto a representar lo mismo que la evaluación formal de proveedores mencionada antes, pero hace especial hincapié en la necesidad de un contacto permanente con el proveedor, con lo cual se estrecha la comunicación entre las partes y el trabajo en equipo.

Finalmente, la programación de auditorías, se caracteriza por una revisión e inspección de los procesos establecidos por las partes. Con ella se pretende comprobar si los productos recibidos por los compradores, son producidos por los proveedores bajo los estándares exigidos y los parámetros pactados. Igualmente, es una de las actividades que permiten hacer balance de los resultados obtenidos por el proveedor tras la incorporación de cambios y mejoras en sus procesos.

Actividades de Participación

Las definimos como el conjunto de actividades que pretenden vincular o incluir de manera directa a los proveedores dentro de un proyecto integral de abastecimiento. Su principal objetivo es estrechar y potenciar las relaciones con los proveedores y lograr que estos tomen parte activa del proyecto de la empresa. Para ello existen ciertas actividades que han abierto la posibilidad de compartir ideas y opiniones en torno a objetivos comunes.

La principal se refiere a la participación e implicación de los proveedores en el diseño del producto de la empresa compradora. Esta es una actividad que particularmente representa, primero, el grado de implicación de los proveedores dentro del programa de abastecimiento de la empresa y, segundo, el grado e importancia de su opinión dentro de la compañía. Igualmente, brinda al proveedor la oportunidad de conocer directamente

las especificaciones del producto y la importancia que representa el insumo que abastece o va abastecer, lo cual produce grados más altos de responsabilidad y compromiso.

Así mismo, la participación de los proveedores en el diseño de los productos puede ser una actividad fundamental dentro de la agenda de reducción de costes de la función de adquisiciones. Igualmente, la participación de los proveedores en el diseño de un nuevo producto tiene una gran influencia en la mejora de la calidad del mismo.

Otra de las actividades es la relacionada con las decisiones conjuntas en los programas de reducción de costes. Esta iniciativa pretende que los proveedores trabajen conjuntamente con los compradores en la estimación e identificación de opciones que permitan alcanzar los objetivos de costes programados. Las actividades para alcanzar objetivos de reducción de costes se pueden hacer con mínimos esfuerzos como, por ejemplo, suministrando datos correctos de operaciones y estableciendo estrategias a largo plazo con los proveedores.

Otros métodos están orientados al desarrollo de programas de compensación y a la introducción de cambios en las especificaciones de materiales y el diseño de producto. Igualmente, la resolución conjunta de problemas es una actividad que busca utilizar el conocimiento y disposición de los proveedores para resolver problemas o incidencias puntuales de gestión. Estos problemas pueden ser de cualquier orden (técnico, operativo o de comunicación) y se pretende que con la consulta y puesta en marcha de equipos de trabajo conjuntos entre proveedores y compradores se intenten encontrar soluciones precisas y definitivas a dichos fallos. Esta actividad pretende potenciar el grado de cooperación y entendimiento entre las partes, buscando con ello desarrollar el compromiso, la colaboración, corrección y anticipación de problemas y los fallos en la gestión del abastecimiento.

Finalmente, la participación de los proveedores en el establecimiento de objetivos y el diseño de procesos se refiere a una actividad que permite el intercambio de

conocimientos y experiencias en el planteamiento y desarrollo de procesos, con ello se pretende mitigar los fallos y enriquecer el compromiso de las partes y por ende mejorar su desempeño. La participación en el diseño de procesos permite a las empresas el escrutinio de la composición, costes y calidad de sus insumos lo que trae como resultado el aumento de la competitividad y el desarrollo de su producto.

Actividades Logísticas

Consideramos a las actividades logísticas como aquellas relacionadas con el diseño y funcionamiento del sistema logístico, es decir, con la forma de desarrollar el flujo físico de productos desde la planta del proveedor a la del comprador. La importancia de este grupo radica en la potenciación de actividades basadas en el entendimiento y la colaboración, con el fin de mejorar la funcionalidad logística dentro y entre compañías.

Una de las principales actividades de este grupo es la coordinación e integración de actividades logísticas. Entendida como una actividad estratégica⁶, la integración logística permite entre las partes diseñar y revisar los procesos que conforman las actividades logísticas, desde la estructura organizativa, pasando por todos los niveles de servicio (manipulación, transporte, distribución, almacenaje) y la planificación del sistema de información, de la red e infraestructura de distribución y de los sistemas de comunicación.

Así pues, una vez diseñado el sistema logístico, la colaboración entre las partes es fundamental para que se coordinen los procesos y funcione la cadena de abastecimiento.

Otra importante actividad logística se fundamenta en el uso de la misma red de transporte y almacenaje. Esta es una actividad que pretende diseñar una infraestructura

⁶ La gestión logística debe entenderse como una parte esencial de la cadena de abastecimiento y de la estrategia corporativa, ya que más allá de reducir costos de producción hace parte de la ventaja competitiva sostenible.

tanto de transporte como de almacenaje que pueda ser compartida y que permita de forma paralela y equitativa tanto a proveedores como a compradores beneficiarse de sus ventajas así como también tener la posibilidad de compartir costes de adquisición y mantenimiento.

Igualmente, el uso común de contenedores y equipamiento se ha convertido en una actividad recurrente entre proveedores y compradores. Esta actividad requiere que las empresas desarrollen infraestructuras compatibles, normalmente ajustadas a estándares establecidos. Para su puesta en marcha es necesario establecer itinerarios controlados de uso y mantenimiento, garantizando con ello el correcto usufructo de los equipos y las responsabilidades ante cualquier daño. Este tipo de actividades tienen como objetivo fundamental el afianzar las relaciones entre proveedores y mejorar la coordinación de las operaciones así como también busca reducir costes de operación entre las partes.

Finalmente, la conexión electrónica con proveedores es una actividad que ha surgido gracias al desarrollo de las TICs y a la necesidad de comunicación entre las partes. En la actualidad los miembros de la cadena de abastecimiento deben tener sus actividades de producción y logísticas plenamente coordinadas. Para ello se hace necesario utilizar las TICs como herramienta que permita que dicha coordinación sea posible. Así pues la accesibilidad y conectividad entre áreas tanto dentro como fuera de la empresa es necesaria, posible y cada vez más extendida.

En suma, las nuevas tendencias de aprovisionamiento se ven enmarcadas en un “nuevo paradigma de relación comprador-proveedor”, el cual viene a ser según nuestro criterio el agregado de todas las nuevas actividades en adquisiciones fundamentadas en su relación con los proveedores.

Anexo 2: Aproximación al Concepto de Concentración de Proveedores

La concentración de Proveedores, en el contexto que nos ocupa, consiste en reducir el número de proveedores que abastecen de servicios profesionales a una compañía, posibilitando entre otras ventajas: ahorro de costes, aumento de la eficiencia, de la eficacia y de la calidad del producto o servicio proporcionado al cliente final. En definitiva, podemos decir que los procesos de concentración de proveedores tienen como efecto, el aumento de la competitividad en aquellas empresas que los llevan a cabo.

Los motivos que llevan a las compañías a reducir el número de proveedores contratados son evidentes en los tiempos de crisis que comenzamos a dejar atrás. Al reducir el número de proveedores, se demandan servicios profesionales concentrados en un menor número de ellos, lo cual genera economías de escala que permiten abaratar el coste de la oferta entre otras ventajas.

Un segundo motivo que alienta los procesos de concentración es el intento de centralizar la gestión del contrato, de manera que gracias a la existencia del proveedor único se mantenga una visión global de la cartera de proyectos. Cabe destacar en este sentido que la situación en la que la adjudicación se realiza únicamente a un proveedor, estamos incurriendo en un gran riesgo, ya que no existe diversificación de la oferta de servicios, planteándose un gran problema en el caso en el que el prestatario único no pueda desarrollar su labor por algún motivo.

Asimismo, se facilitan algunos trámites administrativos, como son la gestión presupuestaria, el control de la facturación y la gestión de los recursos humanos del proveedor, que sin duda, también suponen una reducción de tareas y por tanto una mayor eficiencia, lo que se traduce en ahorro de costes.

Aparentemente todo son ventajas, pero también se hace necesario destacar el impacto que estos procesos de concentración de proveedores tienen en las empresas de servicios profesionales. Dentro de este plano, la primera dificultad que surge es la pérdida de

oportunidades y de negocio de los proveedores de mediano tamaño, que antes competían por licitaciones con lotes caracterizados por tener mucha especialización, y ahora se quedan fuera de juego al no poder siquiera concurrir a dichas licitaciones, ya que los requisitos de solvencia financiera, técnica y profesional que se establecen en los pliegos quedan muy lejos de las posibilidades de estos jugadores de nicho.

Cierto es que en algunas ocasiones la gran empresa adjudicataria del “lote único” subcontratará a la empresa que antes prestaba el servicio; pero en todo caso ésta última irá perdiendo capacidad, facturación y rentabilidad, reduciéndose por tanto su margen operativo y estando condenada a reinventarse internamente para poder subsistir ante las nuevas condiciones.

Independientemente del sector en el que esto ocurra, no es bueno, ya que dicho sector pierde grandes especialistas y competitividad en pro de un precio más ajustado. En este punto también debe destacarse la componente humana, ya que al final esta situación se traduce en una política salarial mucho más ajustada para la mano de obra altamente cualificada que presta el servicio al cliente.

La última consecuencia de este proceso que podemos enunciar, es una oportunidad de lograr ahorros a través de la racionalización y las sinergias, que es sin duda el principal disparador.

Cabe destacar que, la consecución de estos ahorros no es inmediata, sino que requiere un trabajo conjunto por parte tanto del proveedor como del cliente; trabajo de diseño, de optimización y de simplificación. Aun así, es sorprendente lo que puede conseguirse si todos reman en la misma dirección.

En definitiva, esta tendencia es un magnífico laboratorio de la que pueden extraerse enseñanzas aplicables a muchos ámbitos de gestión donde ni siquiera se planteaban este tipo de alternativas.

Anexo 3: Situación Actual de los Mercados Internacionales

En este momento, el crecimiento mundial avanza a marcha lenta, los factores que impulsan la actividad están cambiando y comienzan a percibirse tímidos indicadores de mejora.

Estados Unidos ha experimentado varios trimestres de demanda privada sólida. Aunque la demanda del sector público ha estado empujando en la dirección opuesta, esta fuerza contraria disminuirá en 2014, sentando las bases para un crecimiento más elevado.

La economía de Japón está experimentando un vigoroso repunte, pero perderá ímpetu en 2014 a medida que se endurezca la política fiscal. La zona del euro está saliendo muy lentamente de la recesión, pero los pronósticos apuntan a que la actividad seguirá siendo tenue.

En estas tres economías avanzadas, la capacidad ociosa abunda, y se prevé que la presión inflacionaria siga siendo suave. Esta cambiante dinámica de crecimiento plantea nuevos retos para la política económica, y los efectos de contagio pueden ser motivo de mayor inquietud.

Dos acontecimientos recientes probablemente influyan en la trayectoria de la economía mundial a corto plazo.

Primero, los mercados están cada vez más convencidos de que la política monetaria estadounidense se acerca a un punto de inflexión. Las referencias que hizo la Reserva Federal al repliegue de las medidas de expansión cuantitativa produjeron un aumento inesperadamente fuerte de los rendimientos a largo plazo en Estados Unidos y muchas otras economías; gran parte de ese aumento no se ha revertido, a pesar de que la Reserva Federal posteriormente decidió mantener el volumen de adquisiciones de activos y de que otros países adoptaron medidas al respecto.

Segundo, cada vez es más firme el convencimiento de que China crecerá con más lentitud a mediano plazo que en el pasado reciente, y ha sido necesario revisar las expectativas de que, si el crecimiento del producto disminuyera hacia la meta del gobierno fijada en 7,5 %, las autoridades chinas reaccionarían lanzando un fuerte estímulo.

En la edición de octubre de 2013 del informe sobre la estabilidad financiera mundial (Global Financial Stability Report, o informe GFSR)⁷ elaborado por el Fondo Monetario Internacional (FMI) se explica de qué manera los efectos de contagio producidos por estas nuevas percepciones ya han sometido a los sistemas financieros en cierta manera a una mini prueba de esfuerzo.

En los mercados emergentes, los efectos de contagio interactuaron con las vulnerabilidades existentes y provocaron ajustes convenientes y no convenientes. Entre los ajustes convenientes, cabe mencionar redistribuciones de los flujos de capitales y depreciaciones de las monedas que contribuyeron a atenuar los crecientes problemas de competitividad: en términos generales, las monedas que más se depreciaron fueron las que se encontraban sobrevaluadas según el informe piloto sobre el sector externo de 2013 (Pilot External Sector Report)⁸ elaborado también por el FMI. Al mismo tiempo, sin embargo, la volatilidad ha aumentado, y el riesgo de ajuste excesivo podría afectar negativamente a la inversión y el crecimiento.

Con miras al futuro, se prevé que la actividad mundial se fortalezca moderadamente, pero la balanza de riesgos para las perspectivas aún se inclina a la baja. Según las proyecciones, el impulso provendría de las economías avanzadas, cuyo producto se expandiría a un ritmo de alrededor de 2% en 2014, alrededor de 3/4 de punto porcentual más que en 2013.

⁷ <http://www.imf.org/External/Pubs/FT/GFSR/2013/02/index.htm>

⁸ <https://www.imf.org/external/np/pp/eng/2013/062013.pdf>

Los factores que impulsan este pequeño aumento proyectado son el fortalecimiento de la economía estadounidense, una contracción fiscal mucho menor (excepto en Japón), y condiciones monetarias sumamente acomodaticias. El crecimiento de la zona del euro se verá frenado por la gran debilidad de las economías de la periferia.

Se proyecta que las economías de mercados emergentes y en desarrollo se expandirán alrededor de 5% en 2014, ya que la política fiscal se mantendría neutra en términos generales y las tasas de interés reales seguirían siendo relativamente bajas. El desempleo continuará en un nivel inaceptablemente elevado en muchas economías avanzadas, así como en diversas economías de mercados emergentes, sobre todo las de Oriente Medio y Norte de África.

Hay algunos riesgos a la baja nuevos que han pasado a primer plano, en tanto que otros riesgos antiguos en gran medida persisten. Un ejemplo claro es el enfrentamiento político que llevó a finales de 2013 al cierre administrativo del gobierno federal estadounidense. Este hecho no hizo sino sembrar más dudas en una de las economías mundiales más fuertes degradando la imagen del país y conmocionando a los mercados, ya que en el caso en el que no se hubiese llegado a consenso, la situación se traduciría en un incumplimiento de pagos selectivo para Estados Unidos, dañando seriamente a la economía mundial.

Más allá de esta tipología de riesgo, en el informe GFSR de octubre de 2013 se recalca que la posibilidad de que Estados Unidos adopte una orientación monetaria menos acomodaticia podría provocar nuevos ajustes en los mercados y dejar expuestos focos de exceso financiero y vulnerabilidad sistémica.

En este contexto, las economías de mercados emergentes podrían experimentar correcciones excesivas de los tipos de cambio y de los mercados financieros, al tiempo que se enfrentan a perspectivas económicas más desfavorables y vulnerabilidades internas cada vez más agudas; algunas incluso podrían llegar a sufrir trastornos graves de la balanza de pagos.

En la zona del euro, la tarea inconclusa de sanear el sector bancario y la transmisión del crédito, así como el endeudamiento excesivo de las empresas, continúan planteando riesgos.

En Japón, un grado insuficiente de consolidación fiscal y reforma estructural podría generar graves riesgos a la baja, especialmente de carácter fiscal. En este sentido, en el informe Monitor Fiscal de octubre de 2013⁹ se hace hincapié en que los elevados niveles de deuda pública y la falta de planes de ajuste a mediano plazo con medidas concretas y reformas decididas de las prestaciones sociales en economías avanzadas clave, sobre todo Japón y Estados Unidos, conspiran para mantener los riesgos fiscales en un nivel persistentemente elevado. Las vulnerabilidades fiscales también se están acumulando en las economías de mercados emergentes y de bajo ingreso en distinto grado. En el ínterin, se han reavivado los riesgos geopolíticos.

Las autoridades han demostrado su determinación de evitar que la economía mundial se despeñe. Además de los nuevos acontecimientos que podrían empujarla al precipicio, crece la preocupación en torno a un periodo prolongado de lento crecimiento mundial.

Un escenario a la baja verosímil a mediano plazo estaría caracterizado por la persistencia de un crecimiento apenas modesto en la zona del euro debido a la continua fragmentación financiera y a los efectos heredados del endeudamiento privado, inesperadamente fuertes, el lastre que representarían para las economías de mercados emergentes los desequilibrios y las restricciones de la oferta, y la prolongada deflación de Japón.

Entre tanto, la finalización de la expansión cuantitativa en Estados Unidos podría traer aparejado un endurecimiento de las condiciones financieras mundiales más profundo y duradero de lo esperado. En consecuencia, es posible que la economía mundial crezca

⁹ <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/fm/2013/02/pdf/fmexss.pdf>

apenas poco más de 3% al año a mediano plazo, en lugar de volver a acelerarse a más de 4%.

Lo que es más preocupante es que la política monetaria de las economías avanzadas podría quedar atrapada en tasas de interés cero durante muchos años. Con el correr del tiempo, un nivel de deuda pública preocupantemente elevado en todas las grandes economías avanzadas y la persistente fragmentación financiera de la zona del euro podrían desencadenar nuevas crisis.

Para evitar que se haga realidad este posible escenario a la baja o que estalle otra crisis se necesitan nuevas medidas de política, sobre todo en las economías avanzadas. Entre los viejos desafíos por resolver cabe mencionar el saneamiento de los sistemas financieros y la adopción de una unión bancaria en la zona del euro, junto con la formulación e implementación de planes decididos de ajuste fiscal a mediano plazo, respaldados por medidas concretas, y la reforma de los programas de prestaciones sociales en Japón y Estados Unidos.

Asimismo, en la zona del euro y Japón, en particular, se necesita estimular el producto potencial, entre otras formas, mediante reformas que nivelen el campo de juego entre quienes están adentro y quienes están fuera del mercado laboral y reduzcan las barreras de ingreso a los mercados de productos y servicios.

Un nuevo desafío es que la política monetaria estadounidense cambie de orientación cautelosamente frente a la evolución de las perspectivas de crecimiento, inflación y estabilidad financiera. Un endurecimiento excesivo podría ser difícil de revertir, y el crecimiento mundial podría ciertamente quedar por debajo de las proyecciones de crecimiento e inflación a mediano plazo, en lugar de superarlas.

Las economías de mercados emergentes y en desarrollo se enfrentan a nuevos desafíos en el ámbito de la política económica. La combinación adecuada de políticas y el ritmo de ajuste variaran según la economía, en vista de las diferencias de la brecha del

producto, la presión inflacionaria, la credibilidad del banco central, el margen de maniobra de la política fiscal y la naturaleza de las vulnerabilidades.

Sin embargo, muchas economías tienen cinco prioridades en común. Primero, las autoridades deberían permitir que los tipos de cambio respondan a la evolución de los fundamentos, pero también deben resguardarse de los riesgos de ajuste desordenado, entre otras formas mediante intervenciones que suavicen la volatilidad excesiva.

Segundo, en los casos en que los marcos de política monetaria tienen menos credibilidad, quizá corresponda centrarse más en establecer un ancla nominal sólida.

Tercero, se deberían tomar medidas prudenciales para salvaguardar la estabilidad financiera, dados los riesgos creados por los recientes auges del crédito y los nuevos riesgos que plantean los flujos de capitales.

Cuarto, la consolidación fiscal debería seguir su curso, a menos que la actividad amenace con empeorar muy drásticamente y que las condiciones de financiamiento permitan una expansión fiscal, temas que se analizan en profundidad en el informe Monitor Fiscal de octubre de 2013 elaborado por el Fondo Monetario Internacional.

Quinto, muchas economías necesitan una nueva ronda de reformas estructurales, entre las que se incluyen la inversión en infraestructura pública, la eliminación de las barreras de ingreso a los mercados de productos y servicios, y, en el caso de China, el reequilibrio del crecimiento, reorientándolo de la inversión hacia el consumo.

Anexo 4: Cadena de Valor Estándar de un Proveedor de Servicios Profesionales

La cadena de valor es el instrumento propuesto por Porter para identificar las habilidades críticas para la consecución de ventajas competitivas perdurables. Esta herramienta nos sirve de guía para reflexionar sobre todas y cada una de las actividades y procesos que se realizan en el seno de la unidad de negocio.

La principal aportación de la cadena de valor es que nos ayuda a considerar todas las actividades de forma conjunta, posibilitando una mejor comprensión de cómo la realización de cada actividad afecta a las demás y, en especial, de cómo afecta al valor creado para el Cliente de la empresa de Servicios.

La forma en que se realiza cada actividad, y cómo ésta se interrelaciona con el resto de actividades, son fuentes potenciales de contribución al coste relativo de los productos o a crear la base para su diferenciación.

Lo ideal por parte de las empresas de Servicios consiste en plantearse el tipo de habilidades que en cada tipo de actividad proporcionará ventajas competitivas sostenibles, en costes o en diferenciación. Es importante ser preciso en la determinación de las fuentes de ventajas competitivas. Al desagregar la cadena de valor genérica en actividades estratégicamente relevantes, podemos entender qué competencias distintivas van a revertir en qué ventajas competitivas y frente a qué competidores o en qué segmentos del sector.

En el caso de las empresas de servicios, las posibles morfologías de la cadena de valor pueden ser muy diferentes. Para el desarrollo del proyecto se propondrá una cadena de valor tipo sobre la que se trabajará a lo largo de las siguientes secciones.

La cadena de valor de referencia será la siguiente:

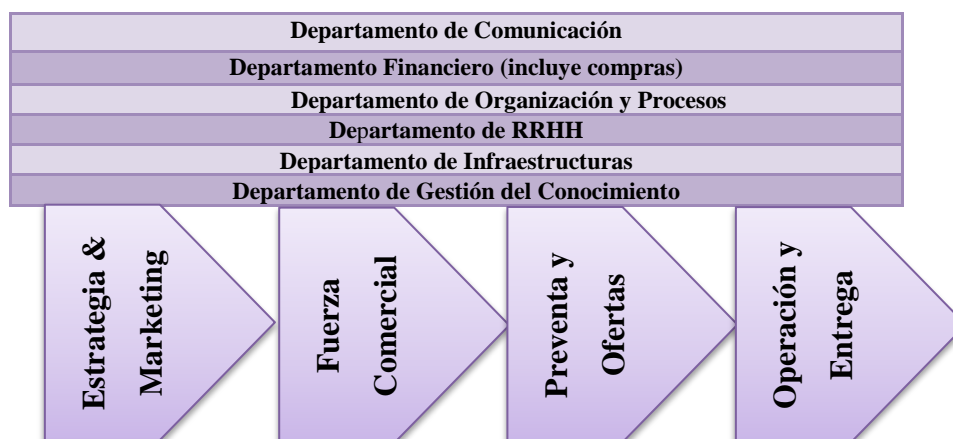


Ilustración 2 Cadena de Valor de una empresa de Servicios

A continuación, pasaremos a comentar cada una de las partes que la componen, con objeto de ilustrar las posibles implicaciones de los procesos de concentración de proveedores sobre la misma.

A nivel de actividades primarias, las representadas en el gráfico son las siguientes:

- **Estrategia & Marketing**

El proceso productivo de una compañía de servicios comienza con la propia definición de los servicios que se van a ofertar al mercado y el diseño de la estrategia de la compañía. Para ello serán necesarias todas aquellas actividades inherentes tanto a la Estrategia como al Marketing, como pueden ser la segmentación de clientes, análisis de mercados, Análisis externo e interno, etc.. que tendrán como última salida un portfolio de servicios atractivos para los potenciales clientes y el rumbo de la empresa.

- **Fuerza Comercial**

Una vez definido el portfolio de servicios, es necesario que la fuerza de comercial realice la oferta de este portfolio a los clientes potenciales. Estos clientes habrán sido

definidos mediante una serie de perfiles durante el eslabón anterior. Cabe destacar que en este momento pueden y deben utilizarse procesos de venta compleja que garanticen el volumen de ventas.

- **Preventa y Ofertas**

Después de haberse identificado las oportunidades de venta, debe entrar en juego el equipo de preventa y ofertas, que intentarán mapear la oferta del portfolio a las necesidades específicas del cliente, maximizando los beneficios para este y tratando de alinear las capacidades de la empresa de servicios con las necesidades del cliente, siempre con orientación a la aportación de valor al negocio del cliente.

- **Operación y Entrega.**

En esta última parte, una vez acordado con el cliente el alcance y los términos del servicio a prestar se procede a la entrega de los mismos. Es dentro de esta parte donde también se integran aquellas actividades “post-venta” que puedan derivarse de la operación. Este eslabón se encargará de retroalimentar a Estrategia y a Marketing de cara a que la orientación de la empresa sea la correcta.

En relación a las actividades de soporte al proceso productivo, la particularización de las actividades reflejada en el gráfico sería la siguiente:

- **Departamento de Gestión del Conocimiento**

Habitualmente, las empresas de servicios profesionales desarrollan actividades que necesitan cierto grado de especialización. Es por ello que el Know-How es de vital importancia para las mismas, de modo que una actividad de soporte de orientación a mantener ese conocimiento y forma de hacer se hace imprescindible.

- **Departamento de Infraestructuras**

Otra de las actividades de soporte necesarias para las empresas de Servicios es aquella que se encarga de proporcionar a los empleados los recursos técnicos necesarios para la prestación del Servicio a los clientes. El departamento de infraestructuras deberá

encargarse además de proporcionar ese material, de proporcionar el soporte necesario en cuanto su utilización y reparación, de modo que estos recursos técnicos siempre se encuentren disponibles.

- **Departamento de Recursos Humanos**

En todas las compañías uno de los ejes principales son las personas. En este sentido, la actividad de soporte realizada por recursos humanos es fundamental, sin recursos de carácter humano es muy difícil la prestación del servicio. Recursos Humanos también se encargará de velar por el bien estar y la evolución de las personas que trabajan en la compañía.

- **Departamento de Organización y Procesos**

El departamento de procesos será responsable de garantizar la organización estructural que proporcione soporte al proceso productivo de la empresa de servicios además de definir y mantener los procesos internos necesarios. La orientación en este caso particular tendrá que dirigirse a la obtención de eficiencias y sinergias que posibiliten el incremento del margen operativo de la empresa proveedora.

- **Departamento Financiero**

El departamento financiero se encarga del control económico que rodea el proceso productivo de la empresa de servicios tales como el pago de las facturas a proveedores y la emisión y gestión de facturas a los clientes. Esta actividad de soporte determinará la efectividad en los procesos de cobro que garanticen la solvencia financiera de la empresa de servicios.

- **Departamento de Comunicación**

La actividad de comunicación tiene una función de vertebración a nivel interno en la compañía y una función de difusión a nivel externo. Esta función de soporte debe dar a conocer al exterior las capacidades de la compañía de servicios, así como comunicar a nivel interno todos los cambios que sean susceptibles de impactar en el proceso productivo.

Anexo 5: Etapas y principales características de un Proceso de Concentración de Proveedores

Dentro de un proceso de concentración de proveedores, podemos distinguir diferentes etapas. Estas etapas, transcurren desde que una empresa detecta la necesidad de soporte por parte de una empresa de servicios profesionales, hasta que los servicios se adjudican y se comienza la provisión de los mismos.

La visión esquematizada de este proceso en relación con el tiempo y las principales características de cada una de las etapas puede verse a continuación:

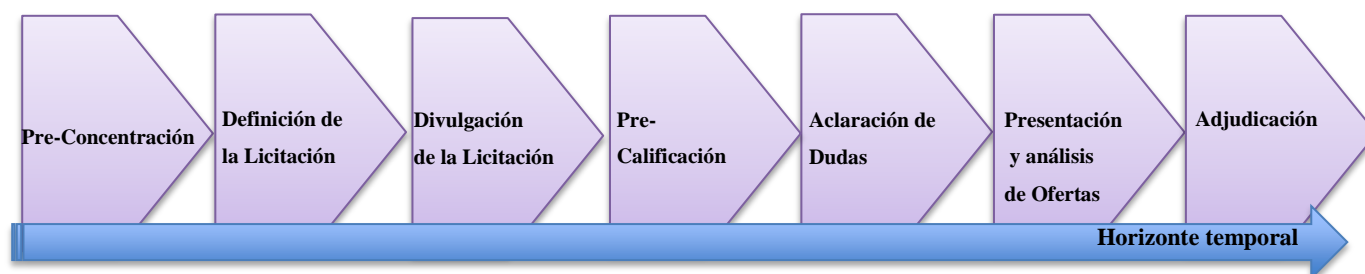


Ilustración 3 Etapas de un proceso de concentración

- **Etapas de Pre-Concentración**

Durante la etapa de pre-concentración, la empresa contratante ya está recibiendo servicios por varias o muchas compañías de servicios, pero es en este momento donde con el objetivo de reducir la complejidad de gestión de las compañías de servicios o simplemente por reducir costes pone en marcha el proceso.

Este objetivo de reducción de costes o simplificación de gestión tiene generalmente como disparador un cambio en la situación en la compañía contratante, como puede ser un cambio en el equipo directivo, motivado por un mal resultado económico o simplemente una caída en la cuota de mercado motivada por los competidores, que pone de manifiesto la necesidad de ser más eficiente en la prestación de sus productos/servicios al cliente final.

- **Etapa de Definición de la licitación**

Posteriormente, una vez que se tiene el convencimiento de que es necesario el proceso de concentración, la empresa contratante intenta acotar los siguientes aspectos:

- La descripción del bien y/o servicio profesional a ser adquirido
- Los Recursos Económicos que se destinarán para la adquisición
- Las condiciones generales que regirán el proceso
- La forma en que se evaluarán las propuestas económicas
- El cronograma de desarrollo del proceso
- Las especificaciones técnicas del servicio profesional que se desea adquirir

Estos aspectos quedarán a su vez plasmados en un documento que generalmente se denomina pliego de licitación.

- **Etapa de divulgación de la licitación**

En esta etapa se libera el documento elaborado durante la fase anterior. Cuando hablamos de liberación, nos referimos a su distribución a los potenciales proveedores de servicios así como a los que ya vienen colaborando con la compañía. Para ello, puede ser interesante la publicación en prensa del aviso de convocatoria a la licitación, siempre y cuando la empresa contratante considere interesante abrir el abanico de posibilidades en lo que se refiere a proveedores.

Derivado de esta publicación de la licitación, la empresa contratante debería obtener como resultado una lista de proveedores que se comprometen a participar en el proceso.

- **Etapas de precalificación**

Durante esta etapa, la empresa contratante de servicios profesionales ejecuta las siguientes acciones:

- Recepción de Manifestaciones de Voluntad de participar en el proceso por parte de las empresas interesadas, junto con la documentación solicitada en el pliego, para el análisis de precalificación (información de índole básicamente legal, financiera y de experiencia).
- Análisis de la información recibida
- Emisión de informe de Precalificación en el cual entre otras cosas se listan las empresas que quedan calificadas para presentar ofertas en el proceso
- Notificación a las empresas participantes

- **Etapas de aclaración de dudas**

A lo largo de esta etapa y en base a la licitación publicada, se aclaran las dudas que puedan existir sobre las especificaciones técnicas, condiciones generales y sobre cualquier información relativa al proceso de licitación.

En esta etapa la empresa contratante debe encargarse de ejecutar las siguientes acciones:

- Reuniones aclaratorias con los proveedores a los que se les ha confirmado la participación
- Respuestas por escrito a las preguntas realizadas por parte de los proveedores

- **Etapas de presentación y análisis de ofertas**

Una vez aclaradas todas las posibles preguntas a los proveedores y después de un tiempo prudencial que les permita la elaboración de sus respuestas, la empresa contratante se encargará de ejecutar las siguientes actividades:

- Recepción de las ofertas de aquellas empresas que resultaron precalificadas

- Comparación de ofertas de acuerdo a la metodología de evaluación estipulada en el pliego, en la que lo más lógico es que se de preferencia a las empresas que ya colaboran con la empresa contratante siempre y cuando el nivel de calidad de servicio haya sido adecuado
- Redacción y emisión de informe de Adjudicación donde se recojan las empresas adjudicatarias entre otros aspectos y condiciones particulares

- **Etapas de adjudicación.**

Una vez decididos el/los adjudicatarios, el siguiente paso es comunicar la decisión a todos los candidatos precalificados y continuar con la adquisición de los servicios. Para ello, es necesario que se lleven a cabo las siguientes actividades:

- Notificación a las empresas ofertantes sobre los resultados
- Firma del o los contratos correspondientes
- Adquisición del servicio/os objeto del proceso

Anexo 6: Ampliación Metodología Propuesta para la Gestión de Riesgos en un Proceso de Concentración de Proveedores

La política de Gestión de Riesgos expuesta en el apartado 4.1, se complementa además con las siguientes recomendaciones:

- Roles en relación al riesgo
- Matriz RACI de la política de Gestión de Riesgos
- Matrices para la valoración de Riesgos
- Matrices para la priorización de Mecanismos

A Continuación se expondrá el detalle de cada uno de ellos:

Roles en relación al riesgo

Es necesario definir una serie de roles que se encarguen de desarrollar todas las actividades que nos permitan realizar una correcta gestión de los riesgos. Estos roles serán asignados a los perfiles típicos de la empresa de servicios, de modo que conseguiremos que los riesgos sean tratados y gestionados por los perfiles más cualificados para ello, además de realizar sus labores habituales.

Mediante esta asignación conseguiremos además que la gestión de riesgos no se convierta en un sobre coste, algo fundamental para enfrentarse a un proceso de concentración.

Los roles en relación al riesgo identificados son los siguientes:

Roles en relación al riesgo	Principales responsabilidades	Roles en la organización
Propietario del Riesgo	Responsable de evaluar el impacto provocado por los riesgos, además de tomar decisiones en función de estos para tratar de minimizar el impacto en las posibles ocurrencias	Responsable del área de la compañía sobre la que impacta el riesgo

Responsable del Riesgo	Responsable encargado de identificar los riesgos dentro de su área de actuación, lo que incluye su notificación al propietario del riesgo. Entre sus funciones también se encuentra la ejecución de las decisiones tomadas por parte del propietario del riesgo y el seguimiento de las mismas.	Dependiendo del área de impacto del riesgo: <ul style="list-style-type: none"> • Fuerza comercial y preventiva: Comercial encargado de la propuesta • Operación y entrega: Operational Unit manager responsable del servicio • Áreas de Soporte: Persona que detecta el riesgo o que ha sido designada de manera directa por el propietario del riesgo
Analista de Riesgos	Responsable encargado de realizar el seguimiento, control y evaluación de los riesgos identificados ofreciendo una visión de conjunto y detectando los posibles efectos colaterales que pudiesen desencadenarse	Responsable de riesgos dentro de la empresa de servicios a nivel global. Este perfil es ocupado por una persona designada por la dirección de la compañía. Lo ideal es que sea desempeñado por el responsable del área de operaciones debido a la visión de conjunto que ofrece
Responsable de la Información	Gestor documental encargado del soporte al Analista de Riesgos. Entre sus principales atribuciones están la confirmación de la existencia de los riesgos y la recolección de las evidencias de las acciones en puestas en marcha para paliar sus efectos	Persona de confianza del analista de riesgos, esta posición deberá ser ocupada por el Operational Unit Manager de confianza designado por el responsable de operaciones

Tabla 15: Roles en relación al riesgo

Lo ideal en lo relacionado con la gestión de riesgos, es que la empresa de servicios realice una gestión continuada, introduciendo los riesgos derivados de los procesos de concentración dentro del ciclo habitual de gestión.

Matriz RACI de la política de Gestión de Riesgos

Una vez detallada la metodología, es necesario poner en relación las etapas de la misma con los roles enunciados en los apartados anteriores. Cada uno de los roles, tendrá mayor o menor peso en cada una de las etapas, siendo estos pesos los siguientes:

Rol	Responsable del Riesgo
Responsable	Este rol realiza el trabajo y es responsable por su realización. Lo más habitual es que exista sólo un Responsable.
Aprobador	Este rol se encarga de aprobar el trabajo finalizado y a partir de ese momento, se vuelve responsable por él. Sólo puede existir un A por cada tarea. Es quien debe asegurar que se ejecutan las tareas
Consultado	Este rol posee alguna información o capacidad necesaria para terminar el trabajo. Se le informa y se le consulta información (comunicación bidireccional)
Informado	Este rol debe ser informado sobre el progreso y los resultados del trabajo. A diferencia del Consultado, la comunicación es unidireccional

Tabla 16: Roles matriz RASCI

El ejercicio de asignación de los pesos para cada una de las etapas, teniendo en cuenta los roles definidos, se muestra en la siguiente tabla:

Etapas	Responsable del Riesgo	Analista de Riesgos	Propietario del Riesgo	Responsable de la Información
Levantamiento de información para la identificación de peligros derivados del proceso de concentración de proveedores	(A)	(R)		(I)
Identificar incidentes potenciales	(A)	(R)		(I)
Análisis de la consecuencias	(A)	(R)		(I)
Evaluación de los riesgos	(A)	(R)	(C)	(I)
Establecimiento de medidas de control	(A)	(C)	(R)	(I)

Seguimiento de las medidas de control definidas	(A)	(R)	(C)	(I)
Documentación de la Política	(A)	(I)	(I)	(R)

Tabla 17: Matriz RASCI de la política de gestión de riesgos

Matrices para la valoración de Riesgos

Para la valoración de los riesgos que se identificarán posteriormente, lo más habitual es la utilización del producto de 2 criterios diferentes. Por un lado, utilizaremos el impacto que podría causar en el proceso de concentración de proveedores y por otro la probabilidad de que este riesgo suceda realmente. Por tanto podemos decir que la valoración final de los riesgos seguirá el siguiente patrón **Impacto * Probabilidad**.

Para determinar el **impacto** producido por el riesgo, emplearemos la siguiente matriz:

Nivel	Descripción
Impacto bajo	Riesgos leves que no son causa de alerta en el proceso de concentración de proveedores
Impacto medio	Riesgos medios podrían provocar un impacto moderado en el proceso de concentración de proveedores
Impacto alto	Riesgos con impacto alto que podrían dar lugar a la pérdida o la no participación en el proceso de concentración de proveedores

Tabla 18: Asignación de impacto

Así mismo, dependiendo de la **probabilidad** de ocurrencia emplearemos la siguiente matriz para su categorización:

Nivel	Descripción
Prioridad baja	El incidente y daño ocurrirá menos del 10% de las veces. (inverosímil/raro)
Prioridad media	El incidente y daño ocurrirá entre el 10% y el 70% de las veces. Aunque no haya ocurrido antes, no sería extraño que ocurriera. (probable/posible)
Prioridad alta	El incidente y daño ocurrirá siempre o casi siempre, sobre el 70% de las veces. Es posible que haya ocurrido en otras ocasiones anteriores. (casi seguro)

Tabla 19: Asignación de prioridad

Tal y como hemos comentado anteriormente, el valor final del riesgo identificado se obtendrá de la multiplicación del Impacto por la probabilidad asignada a cada uno de los riesgos, es decir $VR = I \times P$, dando lugar a la siguiente matriz:

VR=I*P			Impacto		
			Impacto Bajo	Impacto Medio	Impacto Alto
			1	2	3
PROBABILIDAD	Probabilidad Baja	1	1	2	3
	Probabilidad Media	2	2	4	6
	Probabilidad Alta	3	3	6	9

Tabla 20: Valoración de Riesgos

El detalle pormenorizado de la clasificación anterior es el siguiente:

Nivel	Descripción
Alto	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo es INTOLERABLE. Los métodos propuestos deberán modificarse, para entregar una solución destinada a evitar o reducir el riesgo en la concentración Se requieren Medidas de control específicas
Medio	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo es INTOLERABLE. Proceder con PRECAUCIÓN. El riesgo necesita ser manejado con procedimientos de control durante el proceso de concentración Se requieren Medidas de control generales
Bajo	<ul style="list-style-type: none"> El riesgo es bajo, TOLERABLE. No causará problemas durante el proceso de concentración No requiere de controles adicionales

Tabla 21: Detalle valoración de riesgos

Matrices para la priorización de mecanismos

Para la priorización de los mecanismos orientados a mitigar los riesgos identificados se tendrán cuenta 2 aspectos fundamentales, por un lado el coste de implementar el mecanismo (Bajo, Medio y Alto) y por otro lado el retorno que se espera obtener de la implementación de dicho mecanismo (Alto, Medio, Bajo). La priorización vendrá determinada por el producto de ambos valores.

Para determinar el **Coste de implementación** derivado de la implementación del mecanismo, emplearemos la siguiente matriz:

Nivel	Descripción
Coste bajo	El coste de implementación del mecanismo es prácticamente nulo
Coste medio	El coste de implementación del mecanismo es moderado, no es necesaria la aprobación del director o del grupo empresarial
Coste alto	El coste de implementación es elevado y se necesitan las aprobaciones correspondientes para realizar el gasto

Tabla 22: Asignación de Coste de Implementación

Por otra parte, para determinar el **retorno** obtenido como consecuencia de la activación del mecanismo emplearemos la siguiente matriz:

Nivel	Descripción
Retorno bajo	El retorno derivado de la implementación del servicio mejorará sensiblemente el posicionamiento del proveedor de servicios profesionales en el proceso de concentración
Retorno medio	El retorno derivado de la implementación del servicio mejorará moderadamente el posicionamiento del proveedor de servicios profesionales en el proceso de concentración
Retorno alto	El retorno derivado de la implementación del servicio mejorará sustancialmente el posicionamiento del proveedor de servicios profesionales en el proceso de concentración

Tabla 23: Asignación de prioridad

El cruce de ambos conceptos da lugar a la siguiente matriz:

P=R*CI			Coste de Implementación		
			Coste Bajo	Coste Medio	Coste Alto
			1	2	3
Retorno	Retorno Bajo	3	3	2	1
	Retorno Medio	2	6	4	2
	Retorno Alto	1	9	6	3

Tabla 24: Priorización de mecanismos

El detalle pormenorizado de la clasificación anterior es el siguiente:

Prioridad	Descripción
Alta	<ul style="list-style-type: none"> • Es obligatorio activar el mecanismo • Se activará siempre que se cuente con presupuesto
Media	<ul style="list-style-type: none"> • Es recomendable activar el mecanismo • Se activará si después de activar los mecanismos con prioridad alta se cuenta con presupuesto
Baja	<ul style="list-style-type: none"> • No es necesario activar el mecanismo • Solamente será activado cuando se cuente con excedente de presupuesto

Tabla 25: Detalle Priorización de Mecanismos

Anexo 7: Momento de Articulación de los Mecanismos (Exhaustivo)

La relación de mecanismos a activar con respecto a las fases del proceso de concentración se muestra a continuación:

- **Etapas de Pre-Concentración.** Durante la etapa de Pre-Concentración, la empresa proveedora de servicios, debe estar en contacto directo con el cliente, con el objetivo de recabar toda la información necesaria referente al posible proceso de concentración que puede lanzarse. Además, complementando toda la información, lo óptimo es analizar las motivaciones que llevan al cliente a lanzar este proceso de concentración, de manera que cuando se plantee la respuesta a la licitación, la empresa de servicios sea capaz de afinar en las necesidades del cliente.

Durante esta etapa, de entre los mecanismos definidos anteriormente, la empresa de servicios deberá activar los siguientes:

- **Directrices de venta compleja.** A lo largo de la relación con el cliente, la empresa proveedora de servicios ha mantenido una relación de confianza con el cliente, de modo que es en este momento en la que mediante esa relación, es necesario que la compañía de servicios identifique las palancas existentes para posicionarse e identifique todas las posibles banderas rojas existentes con el objetivo de gestionarlas y reducir su impacto. Complementando lo expuesto, es durante esta fase también cuando el proveedor de servicios deberá establecer una relación de alianza con las personas de confianza pertenecientes a la compañía cliente, teniendo como objetivo guiar la orientación de la futura propuesta y proporcionar soporte en aquellos aspectos en los que sea necesario.
- **Etapas de Definición de la licitación.** Durante la etapa de definición de la licitación, el proveedor de servicios puede optar por actuar de una manera pasiva, intentando recibir la información que pueda filtrarse como consecuencia

de su elaboración, o por el contrario, puede tomar un papel mucho más activo intentando prestar toda la ayuda necesaria a la empresa contratante, es decir, puede proporcionar sus conocimientos y su experiencia para ayudar a la empresa contratante en la elaboración del pliego. Una información muy valiosa y que puede ser puesta a disposición del cliente son los servicios que se están prestando en la actualidad, el número de personas que están prestando estos servicios y el perfil con el que cuentan.

Independientemente de si se presta ayuda a la empresa cliente o no, los mecanismos a activar son los siguientes:

- **Directrices de venta compleja.** Nuevamente el mecanismo a activar son las directrices de venta compleja, esta activación tiene como objetivo anticiparse todo lo posible en la recolección de la información referente a la licitación, para poder comenzar a elaborar la respuesta a la misma lo antes posible.
- **Etapas de divulgación de la licitación.** Durante la etapa de divulgación de la licitación se produce la liberación del documento elaborado durante la etapa posterior por parte de la empresa cliente (elaborado con o sin ayuda de la empresa proveedora de servicios). Es por tanto en este momento cuando la empresa proveedora de servicios debe comenzar a elaborar el documento de respuesta y por lo tanto, complementando la elaboración del documento de respuesta, es necesario que active los siguientes mecanismos:
 - **Directrices de venta compleja.** La empresa proveedora de servicios debe continuar ejerciendo presión de venta sobre la compañía cliente, dado que durante este periodo puede obtenerse información muy importante sobre los competidores en la licitación. Es además en este momento donde es más necesario si cabe, la prestación de soporte en la elaboración del documento por parte de las personas afines a la compañía proveedora de servicios.
 - **Estandarización del portfolio de Servicios.** Una vez en poder del documento de licitación, es donde el trabajo previo obtenido de la

estandarización del portfolio de servicios cobra una mayor importancia.

Es en este momento donde la compañía proveedora de servicios debe medir el alineamiento de su portfolio de servicios estándar con los servicios requeridos en la licitación.

De la medición de este alineamiento, surgirá la decisión de continuar siendo candidato a la licitación o si por el contrario, los servicios requeridos distan tanto de los ofrecidos que responder a tal licitación podría resultar contraproducente para la empresa proveedora de servicios. La siguiente derivada a este proceso de determinar el alineamiento, es determinar el alineamiento económico, es decir, la empresa proveedora de servicios deberá determinar si el rendimiento económico que va a obtener como consecuencia de la prestación de los servicios le resulta interesante o si por el contrario podría entrar en pérdidas como consecuencia de la operación.

Si la empresa proveedora de servicios decide no continuar adelante con la licitación deberá informar a la empresa contratante en la siguiente fase, durante la precalificación. Si por el contrario, decide continuar, tendrá que seguir activando los mecanismos detallados a continuación.

- **Sistema de anticipación de proyectos.** Una vez que la empresa proveedora de servicios tiene claro que continua dentro del proceso de licitación, es necesario que introduzca la propia licitación dentro del sistema de anticipación de proyectos. Esta maniobra conseguirá tener identificada esta oportunidad a nivel interno en la compañía y disparar todos los mecanismos internos de seguimiento que le permitan estar preparados para responder a la demanda en el momento en el que se materialice. El sistema de anticipación de proyectos, disparará a su vez todos los mecanismos internos necesarios, mayormente relacionados con el ámbito de los recursos humanos que se detallarán a continuación.
- **Métricas de alineamiento de recursos.** Una vez es conocido el alcance de la licitación, es necesario determinar el personal de la empresa de servicios con el que se puede contar para desempeñar su labor en el caso

en el que se resulte adjudicatario. Es por ello que gracias a las métricas de alineamiento de recursos podremos determinar el personal con el que se podrá contar en el momento de comenzar a prestar los servicios.

- **Plan de formación a los consultores.** Puede darse el caso en el que el alcance de la licitación aumente con respecto a los servicios prestados en la actualidad, bien sea por el aumento de recursos necesarios o bien sea por el aumento de los servicios a prestar. Es por ello que, anticipándonos a esta situación, en el caso en el que el personal disponible con conocimiento de los servicios a prestar no sea el adecuado, será necesario lanzar el plan de formación a los consultores definido anteriormente. Este lanzamiento asegurará que si se resulta adjudicatario de la licitación podemos comenzar a prestar el servicio con garantías y de una manera ordenada.
- **Nuevo proceso de selección.** Muy estrechamente relacionada con los mecanismos anteriores, y siempre y cuando las métricas de alineamiento de recursos así lo determinen, será necesario lanzar el nuevo proceso de selección. En este caso, lanzar el proceso de selección tiene una doble vertiente, por un lado incorporar recursos en el caso en el que los recursos actuales de la compañía de servicios no sean suficientes y por otro lado capturar el conocimiento de aquellas actividades que estén siendo desarrolladas por otros proveedores. El fin último de esta iniciativa se traduce en que la empresa proveedora de servicios cuente con una imagen sólida de cara a la licitación y a sus capacidades.
- **Sistema de gestión del conocimiento.** Durante esta etapa, también será necesario hacer uso del sistema de gestión del conocimiento, ya que es gracias a este que están identificados todos aquellos empleados de la compañía de servicios que poseen conocimientos sobre los servicios objeto de licitación. En este sentido, será necesario ponerse en contacto con estos empleados y solicitar su colaboración para la redacción del documento de respuesta, además de ponerles en preaviso, ya que puede

darse el caso en el que tengan que asistir a la propia defensa de la licitación.

- **Plan de comunicación interno.** A nivel interno de la compañía, también será necesario activar el plan de comunicación, en este caso particular, los destinatarios estarán ubicados en la capa de gestión, para que estén al tanto de todos aquellos movimientos que realiza la compañía y puedan aportar conocimiento y experiencia.

- **Etapas de precalificación**

Durante la etapa de precalificación, la empresa cliente solicita el aporte de documentación por parte de las empresas de servicios, durante esta etapa la principal consideración a tener en cuenta es la comunicación de la decisión a la empresa cliente de si como empresa de servicios continuamos presente en la licitación o no y por otra parte, si después del análisis de la documentación proporcionada resultamos aptos para continuar. Es por ello que, la implicación activa de los mecanismos definidos anteriormente se cubra simplemente con una intensificación de la fuerza comercial definida dentro de los **mecanismos de venta compleja** enunciados.

- **Etapas de aclaración de dudas**

Desde el punto de vista de la empresa proveedora de servicios, es de vital importancia que todo el trabajo desarrollado desde que se produce la divulgación de la licitación hasta este momento se haya realizado de manera adecuada y con el enfoque correcto, ya que eso va a permitir realizar las preguntas correctas en lo referente al pliego para poder cerrar el documento de respuesta a la licitación. Si considerásemos esta fase como una continuación en la elaboración del documento de respuesta, los mecanismos a activar serían los siguientes:

- **Directrices de venta compleja.**
- **Estandarización del portfolio de Servicios.**
- **Sistema de anticipación de proyectos.**
- **Métricas de alineamiento de recursos.**

- **Plan de formación a los consultores.**
- **Nuevo proceso de selección.**
- **Sistema de gestión del conocimiento.**
- **Plan de comunicación interno.**

En este caso, las motivaciones que disparan la utilización de los mecanismos son las mismas que se comentaron anteriormente, durante la fase de divulgación.

- **Etapas de presentación y análisis de ofertas**

Durante la etapa de presentación y análisis de ofertas, la principal labor a desarrollar por parte de la empresa proveedora de servicios se reduce a la presentación de la oferta ante el comité de análisis compuesto por miembros de la empresa cliente. Durante esta etapa los mecanismos a utilizar son los siguientes:

- **Directrices de venta compleja.** Durante esta etapa cuenta con gran importancia la labor de relación comercial que debe desarrollar el departamento de venta, tratando de determinar cuáles van a ser los aspectos mejor valorados de las ofertas y tratando de averiguar cuáles son los puntos débiles de los competidores para tratar de superarlos con la propuesta y presentación elaboradas. Dentro de esta labor comercial a desarrollar, también es muy importante contar con la experiencia que puede proporcionar el área comercial en lo referente al conocimiento del cliente, lo que puede determinar el enfoque de la presentación.
- **Sistema de gestión del conocimiento.** Tal y como hemos comentado con anterioridad, en esta etapa también habrá que hacer uso del sistema de gestión del conocimiento para identificar a aquellas personas que pueden asistir a la presentación de la oferta proporcionando soporte en relación al conocimiento técnico que requiere la misma. El fin último de este soporte es proporcionar una imagen sólida a la empresa cliente e intentar que se ponga de manifiesto el conocimiento y las capacidades en la prestación del servicio.

- **Etapa de adjudicación.**

Durante la etapa de adjudicación se hará público quien resulta adjudicatario de la oferta. En este sentido puede haber 2 vertientes completamente diferentes para la empresa de servicios, son las siguientes:

- Se puede no resultar adjudicataria, y por lo tanto será necesario activar los siguientes mecanismos:
 - **Sistema de anticipación de proyectos.** Es necesario dimensionar el impacto de no resultar adjudicatarios de la licitación en términos de proyectos, de manera que podamos establecer una revisión de los proyectos/servicios a prestar en el medio plazo. Esta estimación será utilizada como entrada del siguiente mecanismo a implementar.
 - **Métricas de alineamiento de recursos.** En base a las previsiones anteriores, habrá que determinar si el número de recursos en plantilla de la compañía es el idóneo para el correcto funcionamiento de la misma. En el caso en el que sea así, no es necesario realizar ninguna labor especial, pero en el caso contrario será necesario poner en marcha iniciativas orientadas al adelgazamiento de la plantilla (bajas incentivadas, jubilaciones anticipadas, etc..)

Además de activa de manera activa estos mecanismos, será necesario parar todos aquellos mecanismos que se habían puesto en marcha y que guardan especial relación con el área de Recursos Humanos.

- En el caso contrario, es decir, donde la empresa de servicios resulte adjudicataria, será necesaria la puesta en marcha o la intensificación de los siguientes mecanismos:
 - **Sistema de anticipación de proyectos.** Dado que este mecanismo ya se había puesto en marcha con anterioridad, en este momento simplemente es necesario actualizar su

situación y establecer una visión a medio plazo de los proyectos a ejecutar por parte de la empresa de servicios.

- **Microprocesos del cambio.** Por el contrario, este mecanismo no había sido puesto en marcha y es este el momento de su activación, ya que con ella conseguiremos que se articule de una manera adecuada todos aquellos posibles cambios de proyecto/servicio que se consideren oportunos por parte de los recursos de la compañía, es decir, mediante estos microprocesos se realizara la redistribución de una manera adecuada de los recursos humanos dentro del nuevo servicio, si la empresa proveedora considera que es adecuado realizar esta redistribución.
- **Asignación de recursos por función.** Dado que ahora hay que comenzar a prestar un nuevo servicio, será necesario determinar cuáles son los recursos materiales necesarios para ello. En este sentido, es necesario actualizar la asignación de estos recursos por función teniendo en cuenta las nuevas necesidades, llegándose en el caso en el que sea necesario a desencadenar el nuevo proceso de compra de infraestructuras en el caso en el que sea necesario.
- **Plan de formación a los consultores.** Al igual que ocurre con los recursos no materiales, para la prestación del servicio será necesario formar a aquellos recursos personales de reciente incorporación a la empresa o a aquellos que viniesen desarrollando su labor en otro de los servicios. Para ello se disparará el plan de formación tanto en cliente como en servicio.
- **Nuevo proceso de selección.** El proceso de selección ya se había puesto en marcha en las fases anteriores del proceso de concentración, de modo que en este momento, simplemente

será necesario chequear cuál es su estado y medir si se han obtenido los resultados necesarios.

- **Métricas de alineamiento de recursos.** Este mecanismo también había sido activado con anterioridad, de modo que dicha activación suponía la entrada del proceso de selección, por tanto simplemente será necesaria su revisión y actualización.
- **Nueva estructura de operaciones.** Como consecuencia de resultar adjudicatario de la licitación, puede hacerse necesaria la revisión de la estructura de operaciones, ya que puede darse el caso en el que sea necesario crear nuevos grupos operativos de bajo nivel. También puede resultar adecuado en esta fase revisar si la estructura se encuentra balanceada y si no es así, actuar en consecuencia.
- **Sistema de gestión del conocimiento.** A pesar de que este mecanismo había sido activado con anterioridad, en el caso en el que se produzca la incorporación de recursos humanos, será necesario introducirlos dentro del sistema de gestión del conocimiento y a nivel general, realizar la actualización del mismo.
- **Plan de comunicación interno.** Dado que el resultar adjudicatario después de un proceso de concentración de proveedores es una excelente noticia para la compañía, es necesario hacer partícipes a todos los empleados de esta situación. Para ello, se activara el plan de comunicación interno definido con anterioridad.
- **Plan de comunicación externo.** Por el mismo motivo que en el caso del mecanismo anterior, es necesario utilizar esta adjudicación como un mecanismo de fortalecimiento de la marca. Para ello se llevarán a cabo las labores detalladas en la definición de este mecanismo para informar a los clientes

actuales, potenciales y al público en general del resultado de la licitación.

Además, es necesario destacar que todos estos mecanismos deben obtener los resultados esperados en la menor brevedad de tiempo posible, ya que la empresa cliente estará esperando para obtener los beneficios derivados de la prestación del servicio y de las sinergias derivadas del proceso de concentración.

Anexo 8: Detalle Económico de los Mecanismos

PREMISAS DE CÁLCULO			
Datos del Servicio:			
Numero de Recursos	100		
Duración (Meses)	36		
Jornadas	79200		
Precio (€/Jor)	350		
Ingreso por el Servicio	27.720.000,00 €		
Porcentaje Margen	30		
Beneficio	8.316.000,00 €	Bº Jor	105,00 €
Costes Externos:		Concepto	
M1	1.200,00 €	Formación Externa	
M6	10.000,00 €	Asesoramiento Externo	
M8	1.200,00 €	Formación Externa	
M13	10.000,00 €	Asesoramiento Externo	
M15	12.000,00 €	Asesoramiento Externo	
M17	20.000,00 €	Inversión en Publicidad	

#	Mecanismo	Naturaleza Coste	Jor Int	CI (€)	CE (€)	CT (€)	CT/Jor (€/Jor)	Ing Tot (€/Jor)	Retorno de la Inversión Realizada (Cuant.)	PAYBACK (Jornadas)	Ranking Coste	Ranking Retorno
M1	Directrices de venta compleja	Realización del proyecto interno y formación externa	10	3.500,00	1.200,00	4.700,00	470,00	1.050,00	1768,36	44,76	17	17
M2	Estandarización del Portfolio de Servicios	Realización del proyecto interno	198	69.300,00	0	69.300,00	350,00	20.790,00	119,00	660,00	2	2
M3	Sistema de anticipación de proyectos	Realización del proyecto interno	132	46.200,00	0	46.200,00	350,00	13.860,00	179,00	440,00	3	3
M4	Creación Competence Center	Realización del proyecto interno y coste de reorganización	330	115.500,00	0	115.500,00	350,00	34.650,00	71,00	1100,00	1	1
M5	Microprocesos del cambio	Realización del proyecto interno	30	10.500,00	0	10.500,00	350,00	3.150,00	791,00	100,00	15	15
M6	Concentración de proveedores	Realización del proyecto interno y posible coste del asesoramiento externo	66	23.100,00	10.000,00	33.100,00	501,52	6.930,00	250,24	315,24	6	5
M7	Asignación de recursos por función	Realización del proyecto interno	44	15.400,00	0	15.400,00	350,00	4.620,00	539,00	146,67	14	13
M8	Plan de formación a los Consultores	Realización del proyecto interno y posible coste de formadores externos	44	15.400,00	1.200,00	16.600,00	377,27	4.620,00	499,96	158,10	11	11
M9	Nuevo proceso de selección	Realización del proyecto interno	66	23.100,00	0	23.100,00	350,00	6.930,00	359,00	220,00	10	10
M10	Métricas de alineamiento de recursos	Realización del proyecto interno	44	15.400,00	0	15.400,00	350,00	4.620,00	539,00	146,67	13	14
M11	Nueva estructura de Operaciones	Realización del proyecto interno más coste de reorganización	66	23.100,00	0	23.100,00	350,00	6.930,00	359,00	220,00	9	9

M12	Optimización de procesos operativos	Realización del proyecto interno	100	35.000,00	0	35.000,00	350,00	10.500,00	236,60	333,33	4	4
M13	Sistema de Gestión del Conocimiento	Realización del proyecto interno más posible coste de asesoramiento externo	66	23.100,00	10.000,00	33.100,00	501,52	6.930,00	250,24	315,24	5	6
M14	Nuevo proceso de Gestión de Compras	Realización del proyecto interno	44	15.400,00	0	15.400,00	350,00	4.620,00	539,00	146,67	12	12
M15	Revisión de la contabilidad analítica	Realización del proyecto interno más el coste del posible asesoramiento externo	44	15.400,00	12.000,00	27.400,00	622,73	4.620,00	302,50	260,95	8	8
M16	Plan de comunicación interno	Realización del proyecto interno	22	7.700,00	0	7.700,00	350,00	2.310,00	1079,00	73,33	16	16
M17	Plan de comunicación externo	Realización del proyecto interno e inversión en publicidad	22	7.700,00	20.000,00	27.700,00	1.259,09	2.310,00	299,22	263,81	7	7

